

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**PUCP**

**El capital relacional como medio de crecimiento de una pequeña  
empresa del comercio de gamarra: caso Celestina**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en  
Gestión Empresarial presentada por:

CHÁVEZ BECERRA, Natalie Nicole  
CHOQUECOTA GAMARRA, Marilyn Dayara  
SALAS SOTELO, Sofía Lilliana

Asesoradas por: Mgtr. Neride Herminia Laura Sotomarino Maturo

Lima, noviembre del 2019

La tesis

**El capital relacional como medio de crecimiento de una pequeña empresa del comercio  
comercial de gamarra: caso Celestina**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Neride Herminia Laura Sotomarino Maturó  
[Asesor Jurado]

---

Mgtr. María Elena Del Rosario Esparza Arana  
[Tercer Jurado]

A todas las personas especiales en mi vida, las cuales me apoyaron en culminar mi etapa universitaria y me brindaron el soporte incondicional en las buenas y en las malas. Sobre todo, a mis padres, quienes creyeron en mí desde un inicio para darme la oportunidad de estudiar y formarme profesionalmente.

**Natalie Chávez**

A Dios por guiarme a lo largo de mi vida y ser mi fortaleza en momentos de dificultad. A mis padres Jorge y Feli, mi hermano Juan Diego, quienes con su amor, paciencia y gran esfuerzo me dieron la oportunidad de cumplir uno de mis sueños y me enseñaron a no temer a las adversidades que se puedan presentar en la vida. A todas las personas que forman parte importante en mi vida, por su apoyo incondicional y por haber estado presentes cuando los he necesitado. Gracias por confiar en mí.

**Marilyn Choquecota**

Dedicado a mis padres Julio y Liliana y hermanos, por sus consejos y apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida. A Santiago, mi hijo, que desde que llegó a este mundo me motiva cada día a ser mejor persona, y a Jose que se ha convertido en mi compañero estos últimos seis años, gracias por aguantarme en esta última etapa de mi carrera universitaria.

Por último, dedico este esfuerzo, también, a todas aquellas personas que me han apoyado de muchas maneras para culminar la universidad, lo tengo muy presente.

**Sofía Salas**

Queremos agradecer especialmente a Víctor Zela, quien ha sido nuestro apoyo fundamental para conocer a la empresa Celestina. Deseamos que todas sus metas, personales y empresariales, se cumplan.

Nuestro agradecimiento también va dirigido a las docentes Neride Sotomarino y María Elena Esparza por las asesorías brindadas a lo largo de todo este proceso.

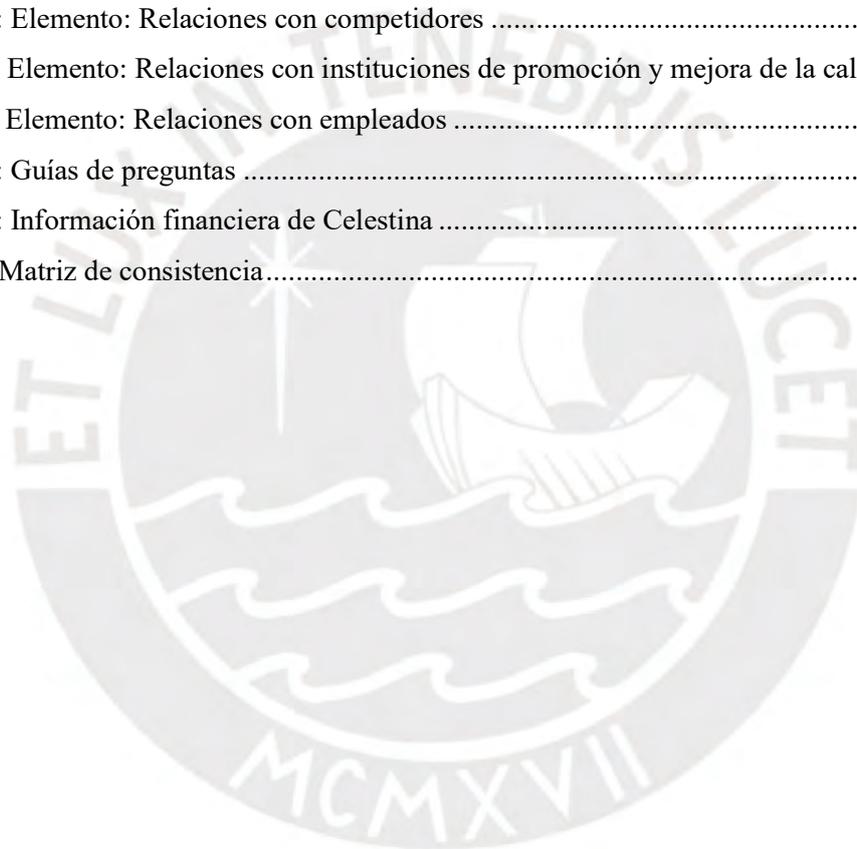


## TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Planteamiento del tema.....	2
2. Sujeto de estudio.....	3
3. Objetivos de la investigación.....	3
3.1. Objetivo general.....	3
3.2. Objetivos específicos.....	3
4. Preguntas de la investigación.....	4
4.1. Pregunta general.....	4
4.2. Preguntas específicas.....	4
5. Justificación y relevancia.....	4
6. Viabilidad.....	5
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.....	7
1. Pequeña y mediana empresa.....	7
1.1. Antecedentes e importancia en el Perú.....	7
1.2. Definición y características.....	8
1.3. Herramientas de análisis aplicadas a la Pyme – Análisis interno.....	9
1.4. Herramientas de análisis aplicadas a la Pyme – Análisis externo.....	11
2. Empresas familiares.....	13
2.1. Definición: empresas familiares.....	13
2.2. Características principales.....	13
3. Crecimiento empresarial.....	14
3.1. Definición.....	14
3.2. Factores de crecimiento.....	16
3.3. Modelos de crecimiento empresarial.....	19
3.4. Medida del crecimiento.....	24
4. Gestión del capital relacional.....	26
4.1. Antecedentes.....	26

4.2. Definición: capital relacional .....	26
4.3. Modelos de capital intelectual .....	27
4.4. Crecimiento empresarial y capital relacional .....	41
<b>CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>43</b>
1. Contexto nacional .....	43
1.1. Sector textil en Perú.....	43
1.2. Mercado del sector textil en Perú.....	43
1.3. Sector textil de Gamarra .....	43
2. Descripción de la empresa Celestina y tiendas Wuman. ....	45
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>47</b>
1. Alcance de la investigación .....	47
2. Enfoque de la investigación .....	48
3. Estrategias generales de investigación .....	49
3.1. Estudio de caso .....	49
4. Horizonte temporal de la investigación.....	49
5. Técnicas y herramientas de recolección de datos.....	50
6. La población y el tamaño de la muestra Celestina .....	51
7. La población y el tamaño de la muestra de Wuman.....	53
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>55</b>
1. Análisis de la empresa Celestina.....	55
1.1. Cadena de Valor .....	55
1.2. Matriz de Ansoff.....	56
1.3. Cinco Fuerzas de Porter.....	56
1.4. Empresas Familiares.....	57
1.5. Crecimiento Empresarial .....	57
2. Análisis de herramientas cualitativas .....	59
2.1. Análisis de las entrevistas a profundidad .....	59
2.2. Relaciones con clientes.....	75
3. Análisis de herramienta cuantitativa .....	84

3.1. Resultados de las encuestas .....	84
4. Análisis de crecimiento de la empresa Celestina .....	93
4.1. Análisis de los indicadores de crecimiento .....	93
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	96
REFERENCIAS.....	99
ANEXO A: Elemento: Relaciones con clientes.....	102
ANEXO B: Elemento: Relaciones con proveedores.....	103
ANEXO C: Elemento: Relaciones con accionistas, instituciones e inversores.....	104
ANEXO D: Elemento: Relaciones con aliados .....	105
ANEXO D: Elemento: Relaciones con competidores .....	106
ANEXO E: Elemento: Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad.....	107
ANEXO F: Elemento: Relaciones con empleados .....	108
ANEXO G: Guías de preguntas .....	109
ANEXO H: Información financiera de Celestina .....	117
ANEXO I: Matriz de consistencia.....	119



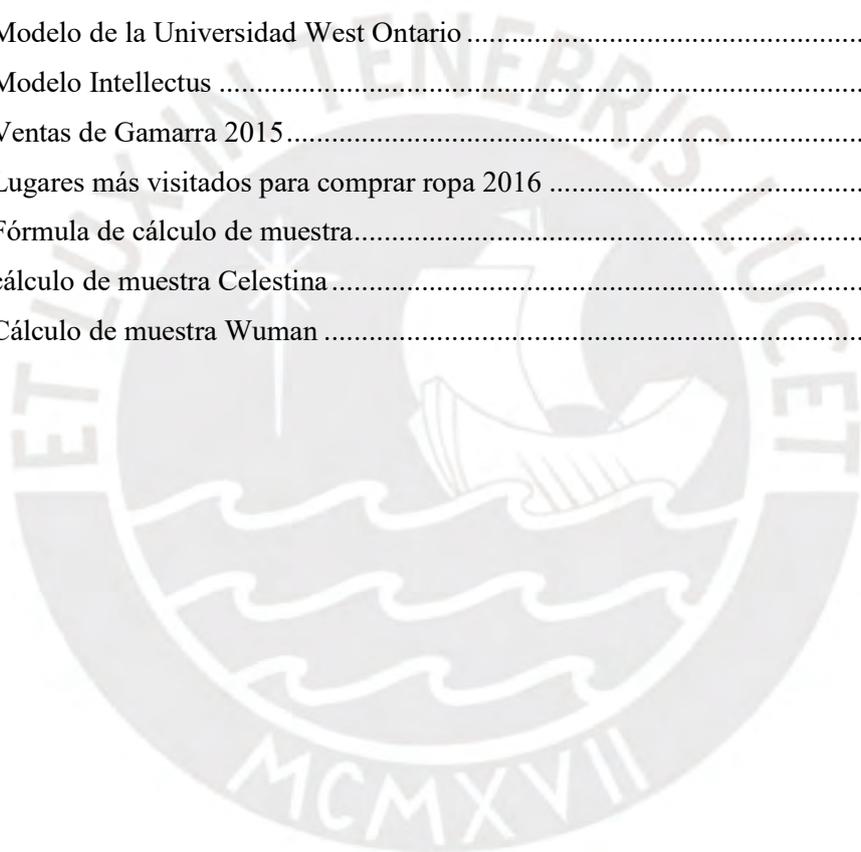
## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Ansoff.....	11
Tabla 2: Factores internos del crecimiento empresarial.....	16
Tabla 3: Factores externos relativos al entorno sectorial .....	18
Tabla 4: Factores externos de nivel superior o macroentorno.....	18
Tabla 5: Variables para la medición del crecimiento empresarial .....	25
Tabla 6: Elementos del capital humano .....	33
Tabla 6: Elementos del capital relacional .....	35



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: PYMES con acceso a financiamiento por mercados capitales .....	7
Figura 2: Empresas peruanas según tamaño en el año 2016 (%) .....	8
Figura 3: Cadena de valor .....	9
Figura 4: Las 5 fuerzas de Porter.....	12
Figura 5: Modelo de Churchill y Lewis.....	20
Figura 6: Modelo de Greiner .....	24
Figura 7: Modelo Technology Broker .....	27
Figura 8: Modelo navegador de Skandia .....	30
Figura 9: Modelo Intellect.....	31
Figura 10: Modelo de la Universidad West Ontario .....	32
Figura 11: Modelo Intellectus .....	39
Figura 12: Ventas de Gamarra 2015.....	44
Figura 13: Lugares más visitados para comprar ropa 2016 .....	45
Figura 14: Fórmula de cálculo de muestra.....	52
Figura 15: cálculo de muestra Celestina .....	52
Figura 16: Cálculo de muestra Wuman .....	53



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar la gestión del capital relacional como medio de crecimiento empresarial de una pequeña empresa del comercio de Gamarra.

Como caso de estudio, Celestina es una pequeña empresa dedicada a la venta de prendas de vestir para mujeres jóvenes entre 16 a 24 años de edad. En el año 2014, inició sus ventas en su primera tienda ubicada en Gamarra y actualmente tiene diez tiendas alrededor del Perú. Celestina se caracteriza por generar alianzas con sus grupos de interés, principalmente, con sus proveedores y sus competidores, con la finalidad de expandirse y crecer a nivel nacional.

Para el análisis de esta investigación, se utilizan dos modelos como fuentes principales de información, modelo de crecimiento de Larry E. Greiner y modelo Intellectus. Además, se considerarán factores internos y externos que impulsan el crecimiento de una organización. El primer modelo mencionado permitirá conocer la etapa en la que se encuentra nuestro sujeto de estudio en relación a su crecimiento. Mientras que el segundo, resalta la importancia que tienen los recursos intangibles como el capital humano, capital estructural y capital relacional. Este último se utilizará con la finalidad de conocer la relación de la empresa con sus grupos de interés utilizando distintas variables e indicadores en dicho análisis.

El enfoque metodológico de esta investigación es mixto y se utilizan diversas herramientas para el recojo de información como encuestas, focus group y entrevistas a profundidad.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se centrará en analizar el capital relacional de Celestina, una pequeña empresa del emporio comercial de Gamarra, con el fin de analizar si la gestión del capital relacional puede influir en el crecimiento de una empresa.

En el primer capítulo, se detalla el planteamiento de la investigación, en el cual se describe el entorno competitivo que atraviesan las pequeñas empresas y las estrategias que tienen que adoptar para afrontarlo. Se describe al uso de los recursos intangibles como una de las estrategias que las pequeñas empresas deberían utilizar para impulsar su crecimiento. Además, se señalan el objetivo principal y los objetivos secundarios de la investigación.

El segundo capítulo está compuesto por el marco conceptual, en el cual se detallan conceptos relevantes para el desarrollo de la investigación y para el análisis del caso de estudio. Los principales conceptos abarcan la definición de una Pyme, empresas familiares, crecimiento empresarial y gestión del capital relacional.

En el tercer capítulo, se detalla el marco contextual, el cual está compuesto por una descripción del rubro textil, tanto de su contexto nacional como dentro del emporio comercial de Gamarra.

El cuarto capítulo está compuesto por la metodología que se emplea en esta investigación. En primer lugar, el alcance es exploratorio descriptivo, ya que se considera un tema poco estudiado. En segundo lugar, el enfoque es mixto, ya que se utilizarán herramientas de análisis cualitativas y cuantitativas para recaudar la información necesaria. Dentro de estas se consideran las entrevistas a profundidad, focus group y encuestas. Además, se detalla la población y el tamaño de la muestra de Celestina y Wuman, alianza conformada por pequeñas empresas de Gamarra.

Por último, a partir de los hallazgos obtenidos, en el quinto capítulo se presentan los resultados de la investigación, los cuales abarcan desde el análisis de Celestina en base a las teorías utilizadas y explicadas en el marco conceptual hasta el análisis de la data recogida mediante las herramientas cuantitativas y cualitativas.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Planteamiento del tema

Actualmente, la globalización y el avance de la tecnología vienen generando un impacto significativo en el desarrollo de los mercados alrededor del mundo. Esto incrementa el nivel de competitividad entre las organizaciones y exige una mejora continua respecto al uso de sus recursos para asegurar la supervivencia en el mercado en el que se desenvuelven.

Según Blázquez, Velázquez y Verona (2006), definen nueva economía como la existencia de mercados cada vez más globalizados, los cuales se apoyan en el desarrollo incremental de la innovación tecnológica principalmente en todo lo relativo a sistemas de información. Esto ha influenciado en la creación de una nueva corriente, la cual presenta evidencia empírica y demuestra que una parte significativa de la creación de valor en las organizaciones está determinadas por activos de naturaleza intangible o inmaterial.

De acuerdo con Avolio, Mesones y Roca (2012), la mayoría de pequeñas empresas no sobreviven al mercado competitivo y del mismo modo las medianas empresas se pueden estancar en su mismo negocio y no evolucionar a una más grande por falta de conocimiento del impacto que tiene una buena gestión empresarial en sus metas de corto y largo plazo.

Muchas empresas plantean sus ventajas competitivas enfocadas en el comportamiento del mercado, las cuales han variado a lo largo del tiempo. Según Pampillón (2001), la creciente penetración de las nuevas tecnologías viene generando un cambio en la manera en que las empresas se relacionan entre sí, con sus proveedores y clientes. Esto ha hecho que se busquen nuevas estrategias de cooperación entre los grupos de interés alineando un objetivo común para impulsar aspectos internos dentro de cada empresa. Por ello, se podría decir que, cada vez más organizaciones se enfocan en sus recursos intangibles para tomar decisiones; sin embargo, aún existen muchas que no son conscientes de la importancia de estos recursos para su crecimiento empresarial.

Aldrich y Martínez (2001) afirman que la gran mayoría de las nuevas empresas comienzan su actividad con dimensiones bastante reducidas y, generalmente, son activos intangibles, los que marcan la diferencia entre ellas, utilizando a éstos como medio para adquirir los recursos financieros y físicos necesarios (citado en Hormiga, Batista y Sánchez, 2007).

Del mismo modo, Hormiga et al. (2007) afirman que es importante destacar que una empresa que recién se está constituyendo aún no ha tenido tiempo de establecer relaciones con su entorno y no cuenta con una historia o un pasado que le provea de las vivencias necesarias para enfrentarse a los distintos obstáculos que se le presenten. Por ello, el despliegue que haga en sus

primeros años de vida de sus recursos y capacidades condicionará, más que en ningún otro caso, sus posibilidades de éxito futuro.

Diversos autores convergen en la definición de recursos intangibles, los delimitan como capital intelectual, el cual comprende tres componentes: capital humano, capital estructural y el capital relacional. La Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (2014) define que el capital relacional, tiene que ver con la red de interacciones externas e internas de la organización y comprende el conocimiento incorporado a las relaciones que tienen influencia en el funcionamiento de las empresas.

El tejido empresarial peruano está compuesto por el 99.5% de MIPYMES (Ministerio de la Producción [Produce], 2017) y como afirma Avolio et al. (2012), muchos de los empresarios carecen de un conocimiento especializado en el manejo de una organización y de su entorno situando a estos en una posición desventajosa frente a otros productores, comercializadores, etc. nacionales e internacionales que vienen ganando posicionamiento en muchos sectores del mercado peruano.

La presente investigación se desarrollará en la cuna del emprendimiento textil de Lima, el emporio comercial de Gamarra, y seguirá como objetivo conocer la gestión del capital relacional como un medio de crecimiento de una pequeña empresa comercializadora textil: Celestina.

## **2. Sujeto de estudio**

Para esta investigación, el sujeto de estudio será una pequeña empresa familiar perteneciente al sector textil del emporio comercial de Gamarra llamada Celestina. Es una empresa que lleva casi cinco años en el mercado peruano y tiene en total diez tiendas (dos en Gamarra y ocho en distintas provincias del Perú). A lo largo de esta investigación se detalla más sobre las características particulares en la gestión del capital relacional y el crecimiento que tiene esta pequeña empresa.

## **3. Objetivos de la investigación**

### **3.1. Objetivo general**

El objetivo general de la investigación es analizar la gestión del capital relacional como medio de crecimiento empresarial de Celestina.

### **3.2. Objetivos específicos**

- Realizar un análisis de los modelos de crecimiento empresarial.
- Realizar un análisis de los elementos que componen el capital relacional.

- Analizar la relación de Celestina con sus grupos de interés.
- Analizar el impacto de la gestión del capital relacional en el crecimiento de Celestina

#### **4. Preguntas de la investigación**

##### **4.1. Pregunta general**

¿Cómo la gestión del capital relacional permite el crecimiento empresarial de Celestina?

##### **4.2. Preguntas específicas**

- ¿Qué mencionan los modelos de crecimiento empresarial?
- ¿Qué elementos componen el capital relacional?
- ¿Cómo es la relación de Celestina con sus grupos de interés?
- ¿Cuál es el impacto de la gestión del capital relacional en el crecimiento de Celestina?

#### **5. Justificación y relevancia**

De acuerdo a lo desarrollado por Avolio et al. (2012), las pequeñas empresas generalmente no sobreviven al mercado competitivo. Sin embargo, diversos autores señalan un aspecto valioso dentro de estas, el cual debe ser valorado adecuadamente para favorecer su desarrollo y crecimiento. Según Lumpking y Dess (1996), el conocimiento es la base de la competitividad que les proporciona su capacidad de adaptación en el mercado (Citado en Briones y Cegarra, 2007).

De igual manera, Briones y Cegarra (2007) afirman que el valor del capital relacional irá creciendo en la medida en que la empresa aumente los grupos de actores externos con los que lleva a cabo relaciones de cooperación. Además, se plantea que el capital relacional consta de tres niveles: clientes, competidores y proveedores.

Se desarrollan estos tres niveles identificando que, por un lado, según St Onge (1996), la relación con los clientes es el pilar más importante de las organizaciones por el vínculo que tienen con la supervivencia a largo plazo. Por otro lado, Smeltzer, Fann y Nikolaïssen (1988) y Langerak (2003) refieren que las empresas, especialmente las Pymes, comenzarán relaciones de colaboración con competidores como una fuente fundamental de conocimiento para lograr economías de escala. Por último, la relación con proveedores proporcionará a la empresa una referencia de hacia qué lugar debe dirigir los esfuerzos (citados en Briones y Cegarra, 2007).

Por ello, esta investigación gira en torno a que las Pymes puedan aprovechar sus recursos intangibles, específicamente, su capital relacional con el fin de crecer y ser sostenible. Nuestra propuesta consiste en aplicar el modelo de capital intelectual enfocado en el capital relacional

hacia las pequeñas empresas demostrando una influencia positiva entre la relación de empresa - stakeholders y el crecimiento de las mismas.

Este modelo le permite a la empresa identificar dónde están y cuáles son sus recursos intangibles críticos para darles mejor uso, por ejemplo, logrando sinergias o priorizando unas áreas respecto a otras. En otras palabras, la buena gestión sobre el resultado de las actividades intangibles que la propia empresa decida adoptar como estrategia de su crecimiento, de esta forma, en definitiva, facilita el proceso de toma de decisiones (Torres, Pineda & Mendoza, 2007).

Asimismo, la investigaciones acerca de la importancia del uso de recursos intangibles permitirán validar que las pequeñas empresas deberían aprovechar estas estrategias, respecto a las grandes empresas. Ello debido a que generalmente carecen de recursos tangibles, como sus limitadas inversiones, escasa participación en proyectos, la insuficiente tecnología que posee, etc. (Torres et al. 2007).

Según Celani (1995), la creación de valor en las empresas va más allá de los activos materiales y de las actividades ligadas a la producción y que estas actividades se apoyan, principalmente, en elementos de carácter intangible vinculados al conocimiento, como son los que intervienen en mayor medida en el desarrollo de la innovación empresarial y de la organización de las actividades productivas (Citado en Ficco, Bersía y Mainero, 2016). De este modo, los activos intangibles asumen un papel central que intervienen en la sostenibilidad y crecimiento de las empresas al adaptarse en un mundo dinámico.

Edvinsson y Kivikas (2004) mencionan que los activos y capacidades intangibles son los recursos que determinan la capacidad de creación de valor y crecimiento empresarial (citado en Ficco et al., 2016). Tal como lo justifica este autor, la presente investigación considerará a los recursos intangibles como determinantes para el crecimiento de una organización. Por ello, consideramos que nuestro caso de estudio, Celestina, es una posible muestra o señal de que la gestión que se realice del capital relacional es una ventaja competitiva y una fuente de crecimiento para las pequeñas empresas del Perú.

## **6. Viabilidad**

Los principales retos para la realización de la investigación fueron, en primer lugar, establecer el contacto directo con el dueño de la empresa y el acceso a la información del negocio como la recopilación de su información desde sus inicios a la actualidad.

En segundo lugar, establecer contacto con los actores que conforman el grupo de interés de Celestina como proveedores, aliados, colaboradores y clientes. Por parte de los proveedores se

tuvo el reto del difícil acceso hacia sus talleres y tiempos disponibles; por otro lado, los aliados disponían de tiempo limitado para poder atender nuestras solicitudes debido al giro de negocio en el que se encuentran y actividades que realizan. Asimismo, a los colaboradores se les hizo seguimiento para que puedan completar las encuestas; y, por último, se tuvo dificultad al reclutar a las clientes que participaron de los focus group y de nuestras encuestas, ya que la empresa no contaba con una base de datos con el registro de estos.

En tercer lugar, se tuvo dificultad en el acceso al levantamiento de información en la provincia de Arequipa, lo cual se realizó con la finalidad de utilizar las herramientas cualitativas y cuantitativas planteadas para el análisis del proyecto Wuman. Por último, la limitación económica fue un factor que se consideró para realizar una planificación previa de las actividades a realizar en la provincia.



## CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

### 1. Pequeña y mediana empresa

#### 1.1. Antecedentes e importancia en el Perú

Según la Bolsa de Valores de Lima [BVL] (2018), las pequeñas y medianas empresas de todo el mundo son reconocidas como contribuyentes fundamentales al crecimiento económico y al desarrollo de los países. Esto es debido a que generan ingresos para satisfacer la canasta básica de las familias.

El enfoque en las Pymes se fortaleció después de la crisis mundial del 2008 en diversas economías emergentes y desarrolladas porque fueron causa del crecimiento y empleo. Sin embargo, el acceso al financiamiento bancario suele ser limitado para estas empresas, lo cual es un obstáculo para el desarrollo y crecimiento de las mismas. Actualmente, existen distintas alternativas de acceso a las Pymes al mercado de capitales como alternativas de financiamiento tradicional (Ver Figura 1).

**Figura 1: PYMES con acceso a financiamiento por mercados capitales**

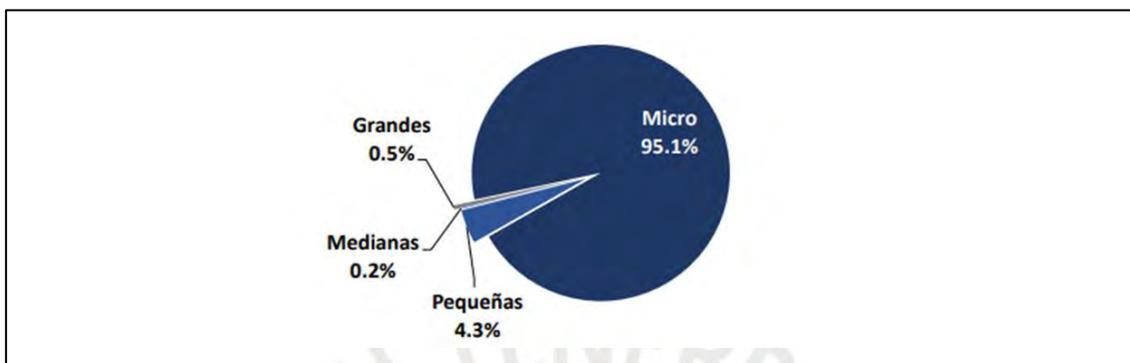


Fuente: BVL (2018)

Según Ameconi (2004), coincide que la mayoría de Mipymes no cuentan con recursos financieros y tecnológicos que son potencialmente importantes para el crecimiento de cualquier empresa. Además, el apoyo gubernamental es escaso porque se establecen brechas entre las empresas grandes y las pequeñas, lo cual tiende a provocar informalidad, corrupción, desorganización, etc. y ello se va estableciendo como un medio de conducta social.

A pesar de estas barreras, la cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas ha aumentado considerablemente en los últimos años alrededor del mundo ya que se evidencia una cultura de emprendimiento y negocio como creación de desarrollo económico (Ver Figura 2).

**Figura 2: Empresas peruanas según tamaño en el año 2016 (%)**



Fuente: BVL (2018)

## 1.2. Definición y características

El Estado peruano ha otorgado ciertas características diferenciadoras entre las pequeñas y medianas empresas que definen su entorno, comercio, mercado, etc.

La pequeña empresa tiene ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), mientras que la mediana empresa tiene ventas anuales superiores 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT (LEY N° 30056).

Según la BVL (2018), hasta el año 2016 se han registrado más de 1.7 millones de Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) formales en el Perú. Las Mipymes representan el 99,5% del total de empresas formales en la economía peruana. Estas empresas generan alrededor del 60% de la fuerza laboral del Perú y más del 40% del PBI. El incremento de la cantidad de Mipymes tiene un promedio anual de 6.6% en los últimos cinco años.

En los países de América Latina, se evidencia el mismo comportamiento e impacto de las Mipymes. Por ejemplo, en Argentina, las pequeñas empresas constituyen el 99,2% de los establecimientos totales, emplean al 70% del total de trabajadores y aportan el 22% del valor de la producción. Internacionalmente, si se toma empresas con menos de 100 empleados, Argentina se encuentra en el extremo de países en los cuales las Pymes aportan más del 80% del empleo total (Ameconi, 2004).

La supervivencia de una Pyme en el mercado va a depender de las decisiones que tome en cuanto a sus estrategias de negocio. Estas estrategias tienen que cumplir con los objetivos

generales que tiene la compañía, por ejemplo, si su objetivo es de expansión entonces optará por un mejor posicionamiento dentro del mercado.

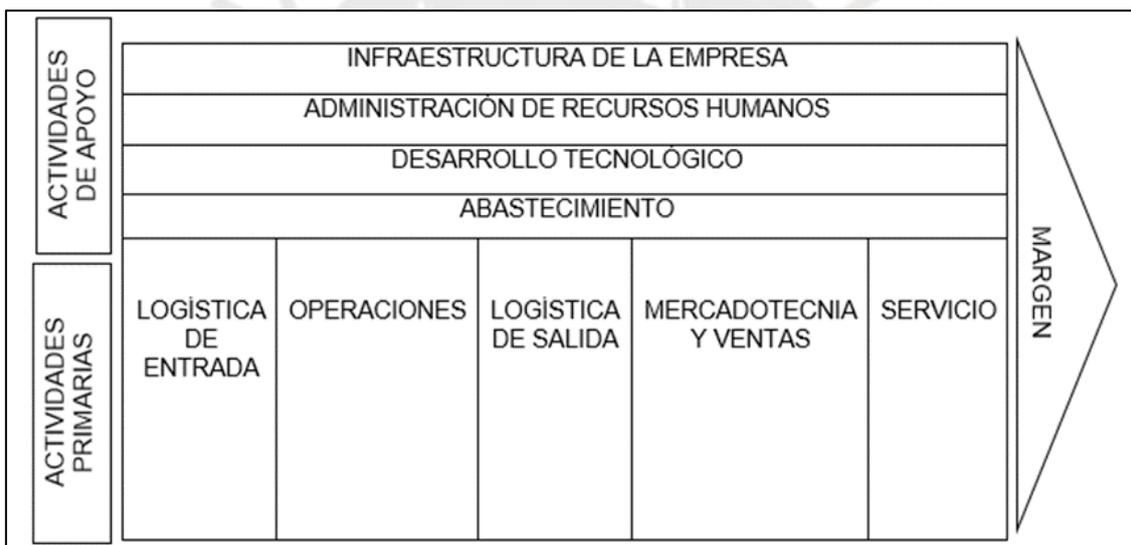
Dadas las definiciones de empresas anteriormente mencionadas, el sujeto de estudio de esta investigación está catalogado como una pequeña empresa peruana.

### 1.3. Herramientas de análisis aplicadas a la Pyme – Análisis interno

#### 1.3.1. Cadena de valor

Para analizar la estrategia en diversas actividades y procesos que tiene una empresa, se recurre a una herramienta llamada cadena de valor. Según Porter (2015), las actividades de valor se dividen en dos grupos: primarias y de apoyo. Las actividades primarias se caracterizan por intervenir en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como una asistencia personalizada posterior a la venta. Asimismo, las actividades de apoyo respaldan a las primarias al ofrecer recursos humanos, insumos, tecnología y distintas funciones genéricas.

**Figura 3: Cadena de valor**



Adaptado de: Porter (2015)

Según Porter (2015), las actividades primarias y de apoyo se dividen en subactividades. Por un lado, dentro de las primarias están las siguientes:

- La logística de entrada incluye actividades que están relacionadas con la recepción, el almacenamiento y distribución de las materias primas para la elaboración de sus productos, algunas de estas actividades son: almacenaje, manejo de materiales, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones a proveedores.
- Las operaciones hacen referencia a las actividades en las que se transforman los materiales o insumos para obtener el producto final: Empaquetado, maquinado,

ensamblaje, mantenimiento de equipos, impresión, realización de pruebas y operaciones de planta.

- En la logística de salida se incluyen actividades como obtener, almacenar y distribuir el producto entre los clientes.
- Mercadotecnia y ventas refiere a cómo se crean los medios que permiten la compra del producto y la introducción a ello como la publicidad, promoción, fuerza de ventas, canales y fijación de precios.
- Por último, el servicio abarca las acciones referentes a la mejora de este o conserva del valor del producto, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto.

Por otro lado, las actividades de apoyo se dividen en las siguientes subactividades:

- La adquisición como actividad de comprar los insumos necesarios para la cadena de valor como materias primas hasta maquinarias y equipos de oficina.
- El desarrollo tecnológico agrupa distintas actividades que tienen como objetivo mejorar el producto y el proceso. Casi siempre se realiza en muchas áreas de la empresa ya que puede adoptar muchas modalidades, desde el desarrollo del producto hasta la investigación de mercados.
- Administración de recursos humanos está constituido por actividades como reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y sistema de compensaciones de todo el personal que aporta a la empresa.
- La infraestructura organizacional incluye actividades que soportan toda la cadena y no las actividades individuales. Se identifica como fuente de ventaja competitiva para la empresa.

### ***1.3.2. Matriz de Ansoff***

Una empresa u organización puede crecer basándose en la especialización, es decir, intensificando el esfuerzo en su entorno donde se encuentra su actividad o bien, diversificándose al ampliar ese entorno de actividades.

La matriz de Ansoff es una herramienta que sirve para identificar oportunidades de crecimiento en diferentes unidades de negocio de una organización.

Según Peralta y Viltard (2016), las cuatro estrategias genéricas de Ansoff se explican de la siguiente manera:

**Tabla 1: Matriz de Ansoff**

	<b>Productos actuales</b>	<b>Productos nuevos</b>
<b>Mercados actuales</b>	Estrategia de penetración	Desarrollo de productos
<b>Mercados nuevos</b>	Desarrollo de mercado	Estrategia de diversificación

Adaptado de: Peralta y Viltard (2016)

En primer lugar, la estrategia de penetración refiere a la búsqueda de nuevos clientes atendiendo a los productos y mercados actuales que la empresa tiene. Si el mercado se encuentra en desarrollo, favorece a la estrategia evitando mayores inversiones y posibles represalias de la competencia.

En segundo lugar, en la estrategia de desarrollo de producto, la empresa ofrece nuevos productos o con mejora en algún aspecto de funcionalidad o de características.

En tercer lugar, la estrategia de desarrollo de mercado refiere a la introducción de productos en nuevos mercados, es decir, abarcando nuevas zonas geográficas o nichos.

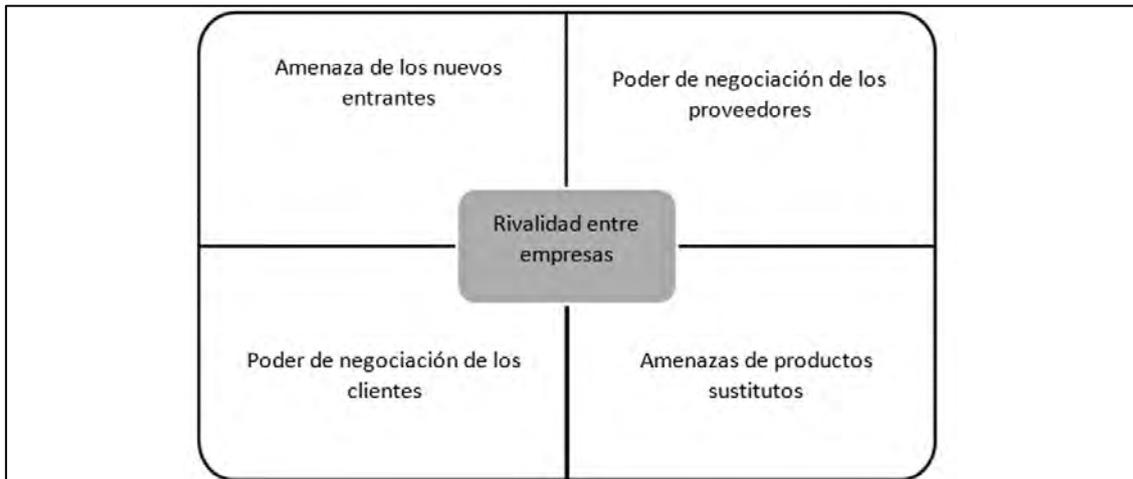
Y, en cuarto lugar, la estrategia de diversificación implica operar en un mercado nuevo con un producto o servicio nuevo. Redefinir también los productos y procesos que tiene desarrollando actualmente la empresa.

## **1.4. Herramientas de análisis aplicadas a la Pyme – Análisis externo**

### ***1.4.1. Las 5 fuerzas de Porter***

Una herramienta que analiza el entorno y el comportamiento de los actores relacionados a la empresa es aquella conocida como las cinco fuerzas competitivas. “La fortaleza de las fuerzas competitivas incide en los precios, los costes y la inversión necesaria para competir; de este modo, las fuerzas están directamente vinculadas a las cuentas de resultados y el balance contable de los participantes en la industria” (Porter, 2009). Las fuerzas competitivas pueden llegar a determinar la rentabilidad de una empresa, lo cual guía los objetivos estratégicos que se plantean para crecer y desarrollarse en el sector.

**Figura 4: Las 5 fuerzas de Porter**



Adaptado de: Porter (2009)

Según Porter (2009), las fuerzas competitivas se componen por las siguientes:

En primer lugar, la amenaza de entrada abarca a los nuevos aspirantes a pertenecer a la industria ejerciendo presión en los costos, precios e índice de inversión que se necesita para competir. Si la amenaza es real, los miembros están obligados a reducir los precios o subir la inversión para detener a los nuevos entrantes.

En segundo lugar, la influencia de los proveedores se basa en generar más valor para sí mismos al cobrar un precio alto, limitar la calidad o al traspasar los costos a los demás participantes de la industria.

En tercer lugar, la influencia de competidores se rige en forzar la baja de los precios exigiendo mejor calidad y enfrentando a los diversos participantes de la industria. Se consideran influyentes si es que su poder de negociación es alto, especialmente si son sensibles a los precios.

En cuarto lugar, la amenaza de los sustitutos de gran nivel provoca que la rentabilidad se resienta ya que los productos o servicios sustitutos limitan el potencial rendimiento de una industria al poner un límite en el establecimiento de precios.

Por último, en quinto lugar, está la rivalidad entre competidores existentes y comprende, por ejemplo, descuentos en los precios, mejoras en los productos, campañas de publicidad y mejoras en el servicio de atención al cliente. Puede ser destructiva si es que solo se enfoca en competir mediante el precio.

## **2. Empresas familiares**

### **2.1. Definición: empresas familiares**

La definición de empresas familiares incluye tres características. Según Martínez (2011), la primera se refiere que la propiedad de la empresa familiar es controlada por una familia, sea por motivos de privacidad en la administración de la empresa o por desinterés en la apertura a otros socios o al mercado accionario. Otra característica refiere que los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, casi siempre son los dueños o sus hijos, esto varía conforme al pasar de los años y de acuerdo al crecimiento de la empresa. La tercera característica que menciona el autor es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Asimismo, Matute, Fabián, Pacheco, Trinidad y Ureta (2010) mencionan que una empresa familiar debe poseer propiedad y control de la empresa, ejercer poder en la propiedad y la gestión, y en la intención de transferirla a las futuras generaciones. La confianza entre los socios, el bien común y el apoyo entre los miembros de la familia en momentos claves son las ventajas con las que cuenta una empresa familiar.

En las empresas familiares, el emprendedor junto con integrantes de la familia influye en la orientación estratégica de la organización, debido a su participación, la cual representa la relación de los miembros de la familia con la organización, bien sea formando parte del equipo directivo, perteneciendo al consejo de administración, siendo accionistas o miembros de apoyo de la fundación familiar.

Al control de la propiedad que se refiere a los derechos y responsabilidades que se derivan para los miembros de la familia del significativo poder de voto y del gobierno de la relación de agencia entre accionista y gestor o gerente.

A las preferencias estratégicas, con las cuales, los integrantes definen el rumbo de la empresa, y, por último, la cultura y valores que inculcan en la empresa, definidos por los comportamientos que se arraigan en una empresa como consecuencia del liderazgo aportado por los integrantes de la familia, pasados o presentes, así como, la unidad familiar y la índole de la relación entre familia y negocio. (Poza, 2005)

### **2.2. Características principales**

Las características (fortalezas y debilidades) de una empresa familiar son las siguientes: (Niethardt. 2008, citado en Matute, et al. 2010, p. 62-63; Elba y Ottorino, 2003; Martínez, 2011)

- Tienen a ser más rentables en el largo plazo, porque son más frugales y acumulan utilidades.
- Su cultura organizacional está más definida ya que la familia la comparte con la empresa.

- Toma de decisiones rápida, disponen más canales de comunicación y son menos burocráticas.
- La solidaridad de los miembros familiares, en situación de crisis empresarial, hacen a su permanencia en la misma.
- Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores.
- Familiarizan las relaciones, incluyendo las que existen con clientes y proveedores.
- Exceso de confianza, control y secreto.
- Falta de planificación.
- Resistencia al cambio y a la profesionalización.

De acuerdo a Ernesto Poza (2005), la empresa familiar puede conseguir una ventaja competitiva frente a otras empresas con la combinación de las siguientes siete principales fuentes de valor, recursos financieros, activos físicos, el producto, el valor de marca, capacidades organizacionales únicas, integración entre clientes y proveedores, relación entre familia y empresa. Este autor pone mayor énfasis en el valor que producen los activos intangibles (las personas, sus conocimientos, habilidades, valores de la compañía y otras capacidades organizacionales) ya que los tangibles son más fáciles de copiar o clonar.

Las empresas familiares tienen diversas características que las diferencian de otras. Celestina es una empresa familiar y, por ello, consideramos que sus características coinciden con las mencionadas por los autores y le han permitido establecer relaciones más cercanas con sus grupos de interés.

### **3. Crecimiento empresarial**

#### **3.1. Definición**

Se entiende por crecimiento a la mejora de una empresa tanto de forma interna como externa. Esta mejora depende mucho de su historia, recursos e innovaciones. Por ejemplo, algunas de las modificaciones o incrementos de tamaño son características que demuestran que estas organizaciones son diferentes a su estado anterior. Esto quiere decir que en la organización se han producido cambios en el tamaño de su estructura como en la cantidad de colaboradores. (Canals, 2004).

Otra de las características que demuestran que una organización está creciendo es que sea capaz de adaptarse a cambios internos y externos, innovando sin dejar de lado sus objetivos de corto y largo plazo, ya que estos cambios generalmente se dan en consecuencia de las acciones tomadas para llegar a dichos objetivos (Kisling y Weismantel, 1991)

Asimismo, cabe resaltar que una organización no es una realidad estática, sino que evoluciona de forma permanente es por ello que se considera que crecimiento es también cuando una organización es capaz de adaptarse y estar preparada ante estos cambios con un plan de contingencia. Estos cambios se pueden dar como resultado de los cambios en la oferta y demanda de productos, también se debe a que más mercados son atendidos y se genera una oportunidad de crecimiento para la organización. Otro punto importante, es que los cambios también se pueden dar por la distribución geográfica de sus actividades, dependiendo al tamaño de la empresa e incluso, el tipo de actividades que estas realizan (Kisling y Weismantel, 1991).

Desde el punto de vista de la dirección de empresas, el crecimiento es importante, no sólo por la posible repercusión en el valor de la empresa, sino por un conjunto de razones más sutiles que pueden garantizar la supervivencia de una organización a medio plazo (Canals, 2004).

Esto hace referencia a la importancia del crecimiento, no por mejoras en las utilidades o ventas que podría tener una empresa en crecimiento, sino a los cambios en el desarrollo y sostenibilidad en su estructura como empresa, tanto de forma vertical como horizontal. Asimismo, otra mejora se puede evidenciar en la cantidad de talento humano que ingresa a la organización.

Por otro lado, Según Walter Kisling y Guy Weismantel (1991), el crecimiento empresarial implica que una organización cuente o esté experimentando con más de una docena de procesos dinámicos. Algunos de estos abarcan tener un producto único que no puede ser imitado, ser parte de un mercado emergente nuevo o emergente, mejorando sus prácticas administrativas, iniciando programas de publicidad y relaciones públicas, ser parte de un auge económico, crecer a través de adquisiciones o fusiones, o haber iniciado nuevas técnicas de mercadeo, las cuales incluyen iniciar exportaciones, ampliar geográficamente la actividad de ventas o aumentar los distribuidores en todo el país. Entonces, se podría sostener que, si una empresa es parte de alguna de estas opciones, entonces estaría en crecimiento.

También, uno de los autores que ofreció una visión más amplia del concepto de crecimiento empresarial y que además esta teoría ha sido tomada como punto de partida para la teoría de la empresa basada en los recursos es Penrose, quien, en su trabajo de La Teoría del Crecimiento de la Firma, describe al emprendedor como la persona que percibe oportunidades en el entorno que otros no son capaces de observar. Según Penrose (1959), el factor que explica el crecimiento de la empresa es el proceso de acumulación de recursos en el tiempo. Así, subraya que la empresa no es una función de producción, sino un conjunto de recursos. La heterogeneidad de estos recursos hace que las empresas sean distintas entre sí. Los directivos son el principal recurso disponible que se halla detrás de la expansión de la empresa. (Citado en Jordi Canals, 2004)

De acuerdo con lo expuesto, los directivos son el principal recurso disponible que se halla detrás de la expansión de la empresa. De hecho, este recurso es tan crítico que su limitación o ausencia es el principal freno al proceso de expansión de la empresa.

Por el contrario, no siempre las empresas están en crecimiento y esto puede deberse a que no están haciendo un buen uso de sus recursos. El dilema es crecimiento y renovación versus declive. La razón es que en todos los sectores se pueden producir fenómenos de sustitución de imitación de productos o servicios que pueden poner en serio peligro la supervivencia de la empresa. Para ello, es importante tener claro en qué parte de la curva de crecimiento está ubicada la empresa, ya que este fenómeno de la sustitución tiene lugar cuando aparece en el mercado un nuevo producto que sustituye tanto en calidad y precio a otros productos existentes.

Este es un fenómeno que suele aparecer en la fase de madurez de un producto. La empresa que ya se encuentra en ella, si no reacciona para generar nuevas ideas con las que servir a los clientes, puede quedarse desplazada del mercado debido a la mayor capacidad de innovación o al mejor servicio de otras empresas (Canals, 2004).

Frente a variables como la competencia, productos sustitutos, precios competitivos, innovación en los productos y/o procesos de los competidores. Edvinsson y Kivikas (2004), proponen que el crecimiento empresarial podría darse de acuerdo al manejo de los activos y capacidades intangibles ya que los consideran como recursos que determinan la capacidad de creación de valor y crecimiento empresarial (citado en Ficco et al. 2016).

### 3.2. Factores de crecimiento

Según Blázquez et al. (2006), existen factores o causas que determinan el incremento de la competitividad de la empresa, comprobando su eficacia a través de la rentabilidad que esta tiene como consecuencia de su crecimiento. Para ello, se analizará los diferentes factores internos y externos que explican el crecimiento como estrategia de competitividad y posicionamiento.

#### 3.2.1. Factores internos

Se ha considerado como factores internos los que promueven el crecimiento; a la edad y el tamaño de la empresa, la motivación, la estructura de propiedad, y la gestión del conocimiento.

**Tabla 2: Factores internos del crecimiento empresarial**

<b>Factores internos del crecimiento empresarial</b>	
<b>La edad y el tamaño</b>	Entendemos la edad de una empresa o su tamaño como el ciclo de vida de esta. El análisis de desarrollo y dimensión de las empresas son un proceso inevitable en el que deben incurrir las organizaciones para evitar la decadencia y el fracaso. Los autores llegan a una conclusión generalizada de que existe una relación negativa entre la edad y el crecimiento, entre el crecimiento y la dimensión de

	<p>la empresa; por ejemplo, esta relación inversa entre dimensión y crecimiento indica que las empresas de mayor dimensión tienen una política de crecimiento más conservadora, pudiendo ello ser debido a la dificultad que existe para seguir manteniendo altas tasas de expansión cuando la cuota de mercado de la empresa se haya estabilizado (Rodríguez en Blázquez et al. 2006).</p> <p>Asimismo, Elston demuestra que no es tanto la edad de la empresa lo que condiciona el crecimiento, sino la disponibilidad de acceder al mercado de capitales u obtener financiación por otras vías (Elston citado en Blázquez et al., 2006).</p>
<b>La motivación</b>	<p>En el caso de la motivación, diferentes autores como Penrose (1962), afirman que la motivación del directivo sí es un factor interno necesario para aprovechar los recursos ociosos como oportunidades que inducen a la empresa hacia el crecimiento. (Penrose citado en Blázquez et al. 2006).</p> <p>Asimismo, la motivación está relacionada con el éxito personal, esto quiere decir que de forma natural la motivación conduce a una estrategia de crecimiento en la organización, de tal forma que la búsqueda de la satisfacción personal vinculada al aumento del prestigio, al incremento del salario y a una mayor sensación de poder y dominio que se genera en las grandes empresas, promueve una tendencia irresistible hacia la expansión de la empresa. (Child y Kieser, 1981 citado en Blázquez et al., 2006).</p> <p>De esta forma, desde el punto de vista de los recursos, se establece que los recursos humanos son un factor primordial para la consecución de una mayor ventaja de la empresa en el mercado; estos recursos incluyen no sólo los conocimientos, el entrenamiento y la experiencia, sino también su capacidad de adaptación y lealtad a la empresa (Fernández, 1993 citado en Blázquez, et al. 2006).</p>
<b>La estructura de propiedad</b>	<p>Otro aspecto que también puede incidir en el crecimiento empresarial es la estructura de propiedad de la empresa, ya que la revisión de la literatura ha permitido aclarar que el tratamiento de la estructura de propiedad ha tenido un mayor desarrollo desde el ámbito financiero, analizando cómo la composición de la propiedad repercute en las decisiones de endeudamiento, en la distribución de los resultados o en la rentabilidad de la empresa (Blázquez, et al. 2006).</p> <p>Esto quiere decir que una mayor concentración accionarial hace referencia que los directivos en una gestión más eficiente limiten su inversión, ya que diversos estudios empíricos afirman que la relación entre creación de valor, estructura de propiedad y endeudamiento, se relacionan bajo un mismo escenario de oportunidades de crecimiento. (Blázquez, et al. 2006). Smith y Watts (1992) analizan cómo las oportunidades de crecimiento que dispone la empresa y las inversiones realizadas, pueden llegar a ser una relación negativa respecto al endeudamiento. (Smith y Watts, 1992 citado en Blázquez et al. 2006).</p> <p>Este factor es importante, ya que aclara la importancia del valor de la empresa según su grado de endeudamiento. Esto quiere decir que una empresa que tienda a crecer más rápido, tiene un mayor grado de endeudamiento y que una empresa que no se endeuda mucho tiene un bajo potencial de crecimiento y es que esto tiene sentido desde el punto de vista de las inversiones.</p>
<b>La gestión del conocimiento</b>	<p>Sabemos que las empresas se definen como un conjunto de activos tangibles e intangibles. Sin embargo, según el término “nueva economía”, que hace referencia a mercados globalizados, se ha generado una nueva corriente cuya evidencia empírica viene a demostrar que una parte considerable de la creación de valor en las empresas viene determinada por los activos intangibles, los cuales son el conocimiento, el intelecto, a las distintas actividades productivas de la organización. (Blázquez et al. 2006).</p>

Fuente: Blázquez et al. (2006)

### 3.2.2. Factores externos

**Tabla 3: Factores externos relativos al entorno sectorial**

<p><b>Factores externos relativos al entorno sectorial:</b> Estos factores externos son aquellos que forman parte y se desenvuelven dentro del mismo sector o mercado y mantienen una relación entre ellos (Blázquez et al. 2006).</p>	
<p><b>Los competidores</b></p>	<p>Porter (1994), Child y Kieser (1981) señalan que ante la entrada de nuevos competidores al mercado una barrera importante es la producción a gran escala, ya que esto pondría en desventaja a posibles competidores al entrar al mercado a pequeña escala con costos de producción mayores. Debido a esto, los autores afirman que es imprescindible establecer esta diferencia para que disminuya la intención de posibles entrantes (citado en Blázquez et al. 2006).</p>
<p><b>Los clientes</b></p>	<p>Ante la influencia que tienen los compradores en un mercado competitivo, donde las empresas no puedan controlar los precios a su favor. Son estos clientes, quienes son favorecidos con las bajadas de precios, manteniendo la calidad de los productos. Sin embargo, para los autores esto debe ser una razón, para que las empresas tomen una mirada más selectiva con su público objetivo en nuevos mercados (Blázquez et al. 2006).</p>
<p><b>Los proveedores</b></p>	<p>Los proveedores marcan una diferencia también en las decisiones de las empresas cuando estos tienen un poder de negociación alto, ya que al no poder influir en el incremento de los precios para los clientes y no poder negociar una disminución de los precios con los proveedores. Las empresas se verían en la necesidad de adoptar la integración hacia atrás como una buena oportunidad de poder controlar sus precios (Blázquez et al. 2006).</p>

Fuente: Blázquez et al. (2006)

**Tabla 4: Factores externos de nivel superior o macro entorno**

<p><b>Factores externos de nivel superior o macro entorno:</b> Estos factores externos son aquellos que condicionan la posición de la empresa, debido a la aceptación que tiene en su macro entorno (Blázquez et al. 2006).</p>	
<p><b>La demanda</b></p>	<p>Según Mato (1989) y Porter (1994) señalan que los cambios o las tendencias en la demanda es un factor importante para la inversión de las empresas, ya que esta establece la actividad productiva de la empresa. Sin embargo, mientras que para Mato la demanda pasada proyectaría sus ventas futuras, para Porter el uso de mecanismos como los medios publicitarios permiten abrir nuevos canales de distribución incrementando la demanda (citados en Blázquez et al. 2006).</p>
<p><b>Las mejoras tecnológicas</b></p>	<p>Las mejoras tecnológicas surgen por el atractivo de reducir costos con la finalidad de especializar las operaciones incrementando la productividad. Los avances tecnológicos permiten crear nuevos mercados y revolucionar los procesos de producción, por lo cual da a conocer nuevas oportunidades de crecimiento para determinadas empresas (citados en Blázquez et al. 2006).</p>
<p><b>La accesibilidad a créditos privados</b></p>	<p>Autores como Maroto (1996), Caminal (1995) y entre otros argumentan que la accesibilidad a créditos privados es más bien una restricción al crecimiento de las Pyme en lugar de factor de crecimiento, ya que las empresas pequeñas que se encuentran en pleno crecimiento soportan unos costos financieros y restricciones más elevados que para las grandes empresas, quienes pueden acceder con cierto grado de dificultad a créditos privados gracias al volumen de activo que manejan y a la fiabilidad de la información financiera que aportan (citados en Blázquez et al. 2006).</p>
<p><b>El apoyo gubernamental</b></p>	<p>García Pérez de Lema (2001) han comprobado que las ayudas públicas como los acuerdos institucionales y las subvenciones tienen un efecto muy positivo en el riesgo financiero de las Pymes, dando como resultado en estas empresas, un importante incremento de su capacidad de devolución de la deuda. Por su parte, Myhrman (1995) constataron un impacto positivo de las subvenciones en la estructura financiera de las</p>

	empresas, al disminuir el riesgo financiero y considerándolo un instrumento efectivo para incentivar la inversión (citados en Blázquez et al. 2006).
--	--

Fuente: Blázquez et al. (2006)

### **3.3. Modelos de crecimiento empresarial**

#### **3.3.1. Modelo de Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis**

Dentro de los modelos de crecimiento empresarial considerados en esta investigación, está en primer lugar el modelo de Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis en el año 1983.

Este modelo plantea distintas etapas en las que se ubica una empresa a lo largo de todo su ciclo de vida y, según la Harvard Business Review (1983), dicho modelo de Churchill y Lewis se divide en cinco etapas:

La primera etapa es la existencia, la cual se caracteriza por considerar a la atracción de clientes y venta de los productos los problemas más importantes que tiene la empresa en ese momento. Los líderes cumplen con el control hacia sus subordinados, pero sin planificación alguna de los procesos o tareas. Algunas empresas no llegan a solucionar los principales problemas referentes a los clientes y productos, lo cual los lleva a cerrar el negocio cuando se generan pérdidas. Las empresas que sobreviven a esta etapa, pasarían a la segunda.

La segunda etapa es la supervivencia, la cual hace referencia a que una empresa tiene los clientes y productos suficientes para permanecer en el mercado. Además, el principal problema pasa de ser la existencia a cubrir costos y contar con excedente para crecer. Muchas empresas se quedan cierto tiempo en esta etapa hasta invertir suficiente tiempo y capital para obtener excedentes. Se puede decir que para las pequeñas organizaciones este es el gran paso que dan de micro a pequeñas empresas.

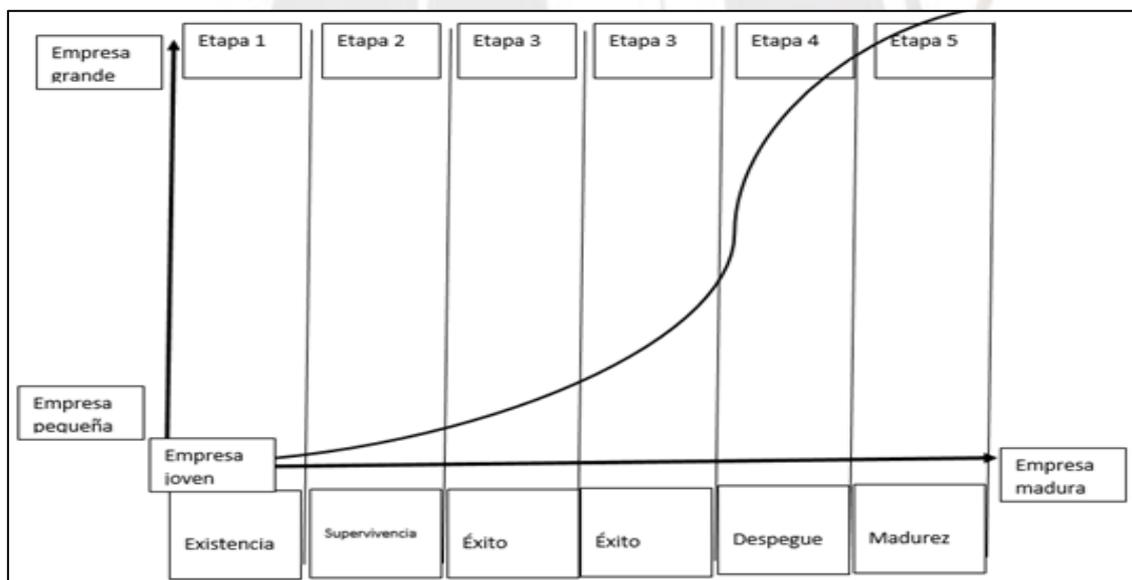
La tercera etapa es la de éxito, la cual se caracteriza por la difícil decisión que deben tomar los líderes de la empresa en expandir el negocio o mantenerlo estable y rentable. Dentro de esta etapa, existe la subetapa de éxito-desvinculación que refiere a la desvinculación total o parcial de los dueños, para emprender en nuevos proyectos. Esto se da cuando la empresa ha alcanzado un éxito económico y obtiene ganancias. Además, existe otra subetapa de éxito- crecimiento que refiere al momento en el que la empresa está totalmente consolidada económicamente y el dueño toma acciones financieras con los ingresos de la empresa. Se requiere líderes que tengan visión estratégica de la empresa para poder invertir. Si la estrategia adoptada no funciona, la empresa podría volver a la segunda etapa.

La cuarta etapa es la de despegue, la cual consiste en que los dueños se plantean preguntas de cómo crecer rápidamente y cómo financiar ese crecimiento. Además, esto impacta en diversos

factores: en la delegación de las herramientas de gestión de parte de los dueños hacia los líderes y en el efectivo en relación a satisfacer la demanda que el crecimiento brinda. En esta etapa, la organización se encuentra con el poder descentralizado, ya que tiene miembros claves capaces de dirigir procesos complejos del entorno de crecimiento; o al menos la empresa se encuentra dividida y enfocada o en los procesos de ventas o producción. Si el dueño apuesta por el crecimiento empresarial, conlleva a un gran negocio, tanto financieramente como administrativamente. Usualmente las empresas que pasan directamente a la tercera etapa de éxito, fracasan en esta etapa, ya que se enfocan solamente en el rápido crecimiento y en generar ganancias, mas no en liderar y delegar.

Por último, la quinta etapa es la madurez, la cual busca consolidar y controlar el financiamiento manteniendo una flexibilidad. Asimismo, en esta etapa, la empresa cuenta con recursos financieros y recursos humanos conectados a las operaciones. Además, cuenta con una estructura sólida, procesos implementados, cartera de clientes, cartera de proveedores y tecnología. El crecimiento en esta última es sostenible y tiene estrategias de planificación administrando la empresa a través de objetivos.

**Figura 5: Modelo de Churchill y Lewis**



Adaptado de Churchill y Lewis (1983)

Además, HBR (1983) plantea una serie de factores de administración claves relacionados al crecimiento de una empresa, que se evidencian en una organización en cierto grado de importancia dependiendo en la etapa en la que esta se encuentre.

Por un lado, existen cuatro factores que están relacionados con la empresa:

- Recursos financieros, efectivo y poder de endeudamiento

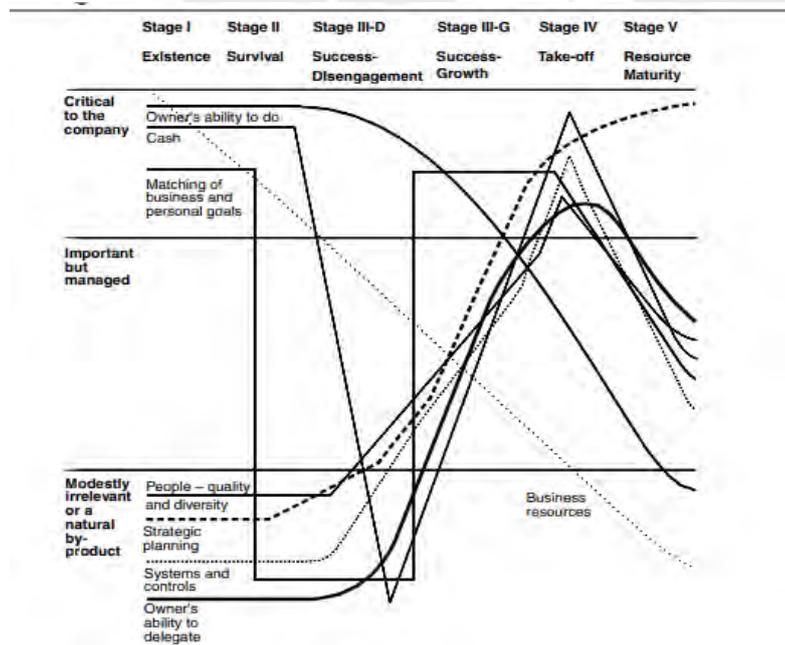
- Recursos humanos, cantidad de personal, calidad del personal, especialmente de los niveles de administración y staff.
- Recursos tecnológicos, sistemas de control.
- Recursos de negocio, relaciones con sus clientes, cuota de mercado, relaciones con proveedores, procesos de manufactura y distribución, tecnología y reputación.

Por otro lado, existen cuatro factores que están relacionados con el dueño de la empresa:

- Metas de los dueños, personales y para el negocio.
- Habilidades operacionales del dueño para el negocio.
- Habilidades del dueño en administración y delegación.
- Habilidades estratégicas del dueño respecto a la visión del negocio.

Estos factores cambian en importancia de acuerdo a la etapa en la que se encuentra la organización.

Figura 6: Administración de factores y etapas



Fuente: Harvard Business Review (1983)

### 3.3.2. Modelo de Larry E. Greiner

Dentro de los modelos considerados relevantes para esta investigación, está el modelo planteado por Larry E. Greiner en el año 1998, en el cual explica ciertos factores relevantes para el crecimiento y fases por las que pasa una empresa durante su existencia.

Greiner (1998) plantea cinco dimensiones importantes para analizar cómo una empresa está en crecimiento. En primer lugar, está la edad de la organización, en la cual refiere que las prácticas organizacionales no se mantienen a lo largo de los años de existencia de una empresa. Esto incluye también a las posturas gerenciales adoptadas sobre la gestión de una empresa, lo cual impacta en el comportamiento de los colaboradores a largo plazo.

En segundo lugar, está el tamaño de la organización, el cual se ve reflejado en el aumento de las ventas y del número de colaboradores. Asimismo, se magnifican los problemas de coordinación y comunicación al aumentar los niveles de jerarquía, ya que el trabajo se vuelve más interrelacionado. Esto se puede reflejar tanto a nivel interno como externo, ya que la empresa va creciendo a la par con su entorno y estableciendo otro tipo de relaciones.

En tercer lugar, están las etapas de la evolución de una organización, las cuales hacen referencias a los periodos de tiempo que una empresa pasa de una crisis a una estabilidad. Menciona que muchas empresas que empiezan creciendo, solo lo hacen por dos años; mientras que una que ha sobrepasado una crisis, llega a tener un crecimiento más estable.

En cuarto lugar, están las etapas de la revolución, que refieren a los espacios entre la calma y la evolución que pasa una empresa. Permite visualizar las inconsistencias en las prácticas de gestión que la organización tiene en ese momento.

En quinto lugar, está la tasa de crecimiento de la industria, la cual puede ser un factor decisivo para las empresas que se desenvuelven en diferentes industrias, ya que es más común que una organización sobrepase las etapas de evolución si se encuentra en una industria considerada de rápido crecimiento.

Además, según Greiner (1998), el modelo plantea seis fases, las cuales nos permiten comprender en qué parte del ciclo de vida de la organización está respecto a su crecimiento. Además, permite conocer y prever la siguiente posible crisis de la empresa.

La primera fase es el crecimiento a través de la creatividad, la cual se caracteriza por tener una fuerte presencia de ideas creativas. Menciona que en los inicios que tiene una empresa, la actitud y energías del dueño están enfocadas enteramente en armar y vender un nuevo producto. Además, al ir creciendo, la comunicación y relación que tienen los colaboradores suelen ser más frecuentes e informales, y se va percibiendo salarios modestos para largas horas de trabajo. A medida que la empresa va creciendo, el dueño, quien normalmente se encargaba de todas las gestiones, no logrará abarcar todas las actividades y entra en la crisis de liderazgo, lo que lo llevará a delegar funciones en una siguiente etapa.

La segunda fase es el crecimiento a través de la dirección, la cual se da luego de haber superado la crisis de liderazgo al contratar a un gestor con las capacidades adecuadas de liderar un negocio. Además, a medida que va creciendo, se va formando una estructura organizacional funcional y controles de costos, compras e inventarios. También el equipo humano va adquiriendo experiencia y conocimientos, lo que conlleva a mayores responsabilidades por cada uno, generando una crisis de autonomía.

La tercera fase es el crecimiento a través de la delegación, la cual se da al superar la crisis de autonomía por la que pasó la empresa y permite descentralizar la organización. Por ello, les brinda la oportunidad a los trabajadores de poder otorgar un valor agregado a la empresa. Sin embargo, con esta fase, también se presenta la crisis de control, la cual implica la pérdida de este de parte del líder respecto a sus colaboradores, quienes prefieren alcanzar sus objetivos a su propio ritmo de trabajo.

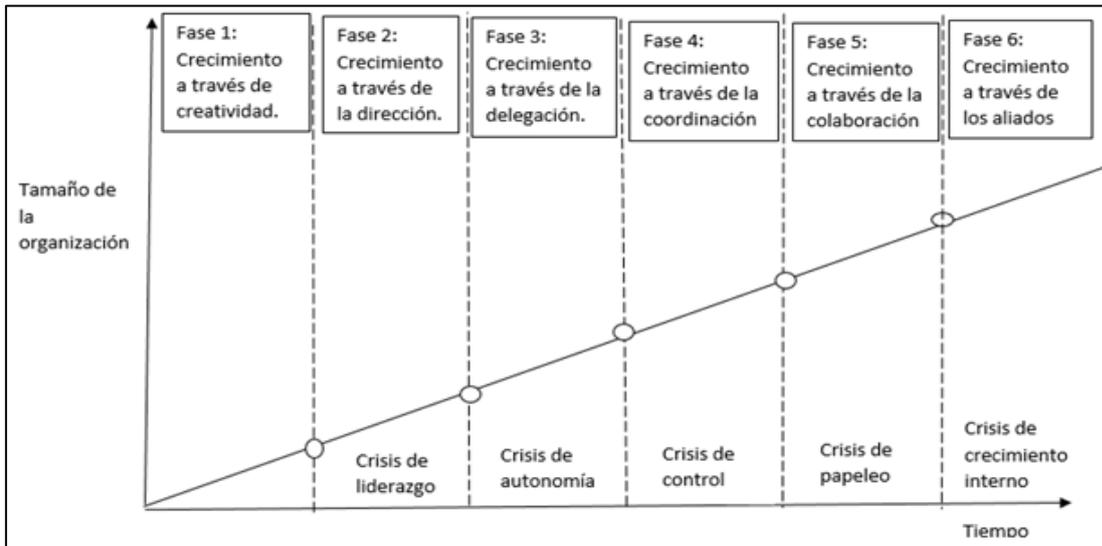
La cuarta fase es el crecimiento a través de la coordinación, la cual se da al superar la crisis de control teniendo una buena planificación para la gestión de sus actividades. Por ende, en esta fase se implementa un sistema formal de control y seguimiento de las unidades, procedimientos de planeamiento, etc. A medida que la empresa va creciendo, se va volviendo más burocrática al tener procesos más rígidos, formales y complejos. Esto conlleva a tener la crisis del papeleo.

La quinta fase es el crecimiento a través de la colaboración, la cual consiste en que cada trabajador conoce su labor y lo que debe hacer en la organización. Esta etapa se caracteriza por una gestión más flexible implicando controles más simplificados para que equipos multifuncionales sean capaces de resolver problemas. Esto conlleva a una crisis de crecimiento al presentar una resistencia al cambio por parte de los colaboradores.

Finalmente, la última y sexta fase propuesta es el crecimiento a través de las alianzas, la cual consiste en la búsqueda de soluciones externas para evitar las limitaciones internas. Esto se logra a través de las alianzas con otras empresas que busquen expandirse o sacar un nuevo producto. Siendo esta la última fase para Greiner en la que una empresa puede llegar a crecer y ser sostenible; y siendo para esta investigación, la más importante de nuestro sujeto de estudio.

El modelo de crecimiento de Greiner (1998) cuenta con seis fases. Este modelo no solo nos permite comprender en qué parte del ciclo de vida de la organización está, sino que también nos permite prever la siguiente posible crisis de la empresa.

**Figura 6: Modelo de Greiner**



Adaptado de Greiner (1998)

### 3.4. Medida del crecimiento

Según Blázquez, Dorta y Verona (2006), el crecimiento empresarial puede ser abordado por diferentes perspectivas y modelos, los cuales han sido detallados anteriormente. Asimismo, mencionan que el crecimiento puede ser medido, aunque se debería especificar la magnitud que se desea medir y las variables que sean utilizadas se justifiquen por la relación causa - efecto.

Según Berges Lobera (1986), la medición del crecimiento ha demostrado un inconveniente para quienes desean investigarlo, pues a pesar de la variable o variables que se utilizan para su medición, suele considerarse como una medición relativa. Por ello, los que realizan esta medición deben adaptar aquellas que representen mejor el tamaño empresarial (Citado en Blázquez et al. 2006).

Los autores realizan una selección de diversas variables planteadas por expertos en la materia que abarcan el activo total neto, número de empleados, volumen de ventas, inversión neta, inversión bruta, diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa, valor añadido, ingresos de explotación, rentabilidad, fondos propios y valor multicriterio.

**Tabla 5: Variables para la medición del crecimiento empresarial**

<b>Variable(s) seleccionada(s) para medir la dimensión empresarial</b>	<b>Autor/ Año</b>
Activo total neto	Albach (1967) Suárez (1979b,1984) Dunne y Hughes (1994) Carpenter y Petersen (2002) García García (2004)
Número de empleados	Evans (1987) González Núñez (1988) Kraybill y Variyam (1992) Ocaña et al. (1994) Becchetti y Trovato (2002)
Volumen de ventas	Petrakis (1997)
Inversión neta	Maroto Acín (1996) Schianterelli (1996) López Gracia et al. (1999) Raymond et al. (1999)
Inversión bruta	Mato (1989)
Diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa	Varaiya et al. (1987)
Volumen de ventas y valor añadido	Maravall (1984)
Volumen de ventas y activo total	Chittenden et al. (1996)
Activo total neto, ingresos de explotación y valor añadido	González Pérez y Correa Rodríguez (1998)
Número de empleados, ventas y activo total	Lang et al. (1996) Heshmati (2001)
Número de empleados, ventas y rentabilidad	Birley y Westhead (1990)
Número de empleados, volumen de ventas, activo total y valor añadido	Calvet et al. (1989)
Número de empleados, volumen de ventas, fondos propios y valor añadido	Antón Martín et al. (1990)
Valor multicriterio	Bueno Campos et al. (1984) Bueno Campos y Lamothe Fernández (1986) Correa Rodríguez (1999) Correa Rodríguez et al. (2001)

Fuente: Blázquez et al. (2006)

Estas variables se utilizarán como herramienta de medición del crecimiento empresarial del caso Celestina adaptando aquellas más relevantes para la recopilación de información actual de la empresa Celestina.

## **4. Gestión del capital relacional**

### **4.1. Antecedentes**

Los recursos tangibles de una organización son todas las cosas visibles que la empresa puede alquilar, comprar o producir. Se identifican rápidamente y usualmente están presentes en estados contables. Entre ellos tenemos los físicos, como la maquinaria, planta, equipo, inventarios, etc.; y los financieros, como la capacidad de endeudamiento, disponibilidad de efectivo, etc. (Alama, 2010). Mientras que los recursos intangibles son difíciles de ser identificados y valorados pues por lo general no aparecen en los estados contables y además suelen presentar problemas de apropiabilidad, es decir, los derechos de propiedad no están bien delimitados.

Estos pueden clasificarse en humanos, referidos a las cualidades del personal de la empresa, por ejemplo, la experiencia, motivación y lealtad; y los no humanos, los cuales pueden ser tecnológicos que incluyen tecnologías y conocimientos disponibles y permiten la fabricación de productos como patentes, diseños y bases de datos; y organizativos, que pueden ser el prestigio, reputación de marca, imagen de la corporación y las relaciones con los clientes y proveedores (Alama, 2010).

Estos recursos intangibles que tienen las organizaciones y que cada vez más se preocupan por gestionarlos debido al impacto en el diseño e implantación de la estrategia son lo que se les conoce desde hace algunos años atrás como capital intelectual (Alama, 2010).

El capital intelectual fue estudiado por Annie Brooking en 1997, la autora lo define como la combinación de activos inmateriales que permiten el funcionamiento de la empresa. Estos pueden ser divididos o categorizados como capital humano, capital estructural y capital relacional (Benavides 2003, citado en Ramírez y Ospina, 2007)

### **4.2. Definición: capital relacional**

De acuerdo a la literatura revisada, los autores definen al capital relacional de manera similar. Benavides (2003), la define como la habilidad que tiene la empresa para interactuar de manera positiva con la comunidad empresarial y así estimular su potencial de creación de riqueza animando el capital humano y estructural. El autor hace alusión a los elementos con diferentes grados de intangibilidad que se encuentran en la relación con los clientes, proveedores y otros agentes del entorno de la organización. El fondo de esta dimensión del capital intelectual es el

conocimiento que existe de las relaciones externas a la empresa y su valor económico puede ser medido como una función de longevidad (citado en Ramírez y Ospina, 2007 p.141)

Por otro lado, la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT, 2014) añade a esta definición las interacciones internas, es decir, que el capital relacional tiene que ver con la red de interacciones externas e internas de la organización y comprende el conocimiento incorporado a las relaciones que tienen influencia en el funcionamiento de las empresas. La fundación menciona como indicadores de este tipo de capital a la cuota de mercado, certificación de productos, listas de clientes, etc.

Bontis (2000) señala al capital relacional como el valor que para una empresa significa en cuanto al conjunto de relaciones que mantiene con el entorno y con los proveedores, los competidores y los clientes (citado en Fernández-Jardón y Martos, 2016).

Por consiguiente, con el aporte que brindan estos autores acerca de la delimitación del capital relacional de las empresas, para la presente investigación definiremos al capital relacional como el conjunto de relaciones de una organización con sus grupos de interés externos e internos. Asimismo, pensamos que la interacción continua con estos genera un impacto positivo en el funcionamiento de la empresa y en la creación de valor de la misma.

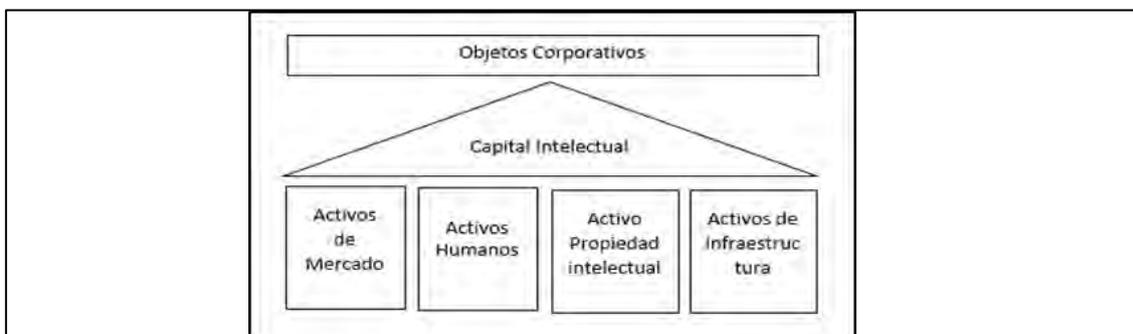
### 4.3. Modelos de capital intelectual

Comprendiendo la importancia que hoy tienen los recursos intangibles en una organización para el logro de sus objetivos, en este apartado se describirán los modelos más conocidos y relevantes referentes del capital intelectual.

#### 4.3.1. *Technology broker*

El Modelo Technology Broker fue propuesto por Annie Brooking (1997). La autora menciona que el término capital intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa y se divide en cuatro categorías:

**Figura 7: Modelo Technology Broker**



Fuente: Brooking (1997, p. 26)

Los activos de mercado son los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado, por ejemplo, las marcas, los clientes y su fidelidad, canales de distribución, reserva de pedidos, etc. Estos activos son importantes ya que aseguran que los clientes conozcan la identidad de la empresa y lo que hace.

Los activos de propiedad intelectual, incluyen el Know-How, los secretos de la fabricación, el copyright, las patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y de servicios, su importancia radica en su función de mecanismo legal que protege los activos corporativos.

Los activos centrados en los individuos incluyen la pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, el liderazgo y la capacidad empresarial y de gestión de los empleados. Estos activos son unos de los más importantes ya que no son propiedad de la empresa y se debe saber dónde asignarlos para que brinden el máximo beneficio a la organización.

Los activos de infraestructura definidos como las tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la empresa, por ejemplo, la cultura, el modo que la organización utiliza métodos para el cálculo de riesgos, los métodos de dirección de una fuerza de ventas, etc. Su importancia surge debido al orden, seguridad, corrección y calidad que aportan a la organización. Asimismo, brindan el contexto para que los empleados de la organización desarrollen sus labores y se comuniquen entre sí.

La autora sugiere una lista de preguntas que la empresa debe responder verdadero o falso. Estas permiten medir el Capital Intelectual. Por ejemplo:

- En mi empresa, todos los empleados saben cuál es su trabajo y de qué modo contribuyen a la consecución de los objetivos corporativos.
- Todos los empleados están considerados como un activo escaso, y la dirección se esfuerza por ubicar a cada individuo en su puesto de trabajo óptimo.
- En mi empresa, todos los empleados tienen la oportunidad de diseñar un plan de carrera dentro de la compañía
- En mi empresa, evaluamos el capital intelectual e investigación sobre el I+D
- En mi empresa, identificamos el know how generado por el I+D
- En mi empresa, sabemos quiénes son nuestros clientes habituales.
- En mi empresa, evaluamos el capital intelectual e investigación respecto a los canales de distribución
- En mi empresa, aplicamos una estrategia proactiva de capital intelectual

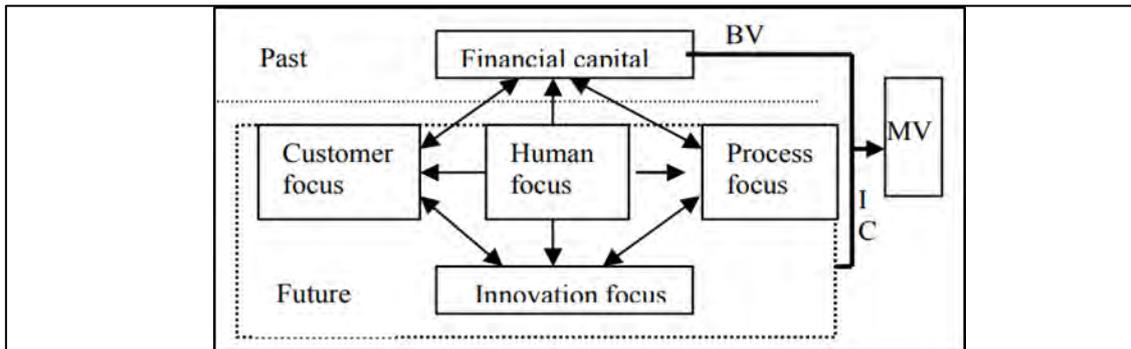
- En mi empresa auditamos todos nuestros contratos de licencia
- En mi empresa, nos aseguramos de que exista sinergia entre los programas de formación a los empleados y las metas corporativas
- En mi empresa, la opinión que queremos que tenga el posible cliente es la misma que fomentamos
- En mi empresa, conocemos el valor de nuestras marcas
- En mi empresa, cada científico y cada ingeniero comprenden los principios básicos de la protección por medio de patente-
- En mi empresa, generamos nuevo capital intelectual a través de la colaboración empresarial
- En mi empresa, los procesos de gestión nos fortalecen
- En mi empresa, existe una infraestructura para ayudar a los empleados a hacer bien su trabajo
- En mi empresa, existe un mecanismo para recoger las sugerencias de los empleados dirigidas a mejorar cualquier aspecto del negocio.
- En mi empresa, se recompensa puntualmente a los empleados por ayudar a la compañía a conseguir sus fines corporativos
- En mi empresa, comprendemos el significado del proceso de innovación y animamos a todos los empleados para que participen en el
- En mi empresa, la cultura corporativa es uno de nuestros principales puntos fuertes.

Donde, a mayor número de respuestas negativas, la empresa deberá enfocarse en potenciar el Capital Intelectual. Del mismo modo, para cada activo realiza un cuestionario de auditoría que sirve para valorar los intangibles de una empresa.

#### ***4.3.2. Modelo Navegador de Skandia***

Este modelo fue construido por Edvniission (1997), el cual incluye información externa e interna de una compañía, tanto el capital financiero tangible como el capital intelectual intangible. El modelo Skandia muestra que el valor de una empresa está compuesto por cinco partes: capital financiero, capital del cliente, capital humano y capital del proceso, y estas partes conforman el capital intelectual (Li & Wang, 2009).

**Figura 8: Modelo navegador de Skandia**



Fuente: Li y Wang (2009, p.490)

“Se observa que el valor de mercado está compuesto por el capital financiero y el capital intelectual, que incluye cuatro partes: capital humano, capital de clientes, capital de procesos y capital de innovación” (Li & Wang, 2009, p.490).

Según Li y Wang (2009), el capital financiero refleja el valor contable de la situación financiera histórica en el balance. El capital humano se encuentra ubicado en el medio de los demás factores ya que es el núcleo de la generación de valor y es fundamental que interactúe con otros factores. El capital del proceso actúa directamente con el capital humano, ya que proporciona las cosas necesarias para que puedan ejercer su función. El capital del cliente es la relación entre el cliente y la empresa refiriéndose a la satisfacción y fidelización. Esta relación es considerablemente importante para la generación de valor en una empresa. Dichos enfoques descritos muestran las condiciones actuales de operación de las organizaciones.

Por otro lado, el capital financiero refleja las distintas condiciones en el pasado; mientras que el capital de innovación intenta analizar el futuro de una empresa. Este último enfoque se basa en planificaciones acerca de cómo sobrevivir a la competencia en la industria.

En conclusión, el modelo refleja los canales de contribución de la información financiera y la información no financiera al valor de mercado y el capital intelectual, lo cual es la fuente de la creación de valor. La división de capital intelectual en cuatro partes destaca que el capital humano es el núcleo de la creación de valor y que el capital de innovación indica la capacidad y el potencial de desarrollo sostenible de la empresa (Li & Wang, 2009, p.490).

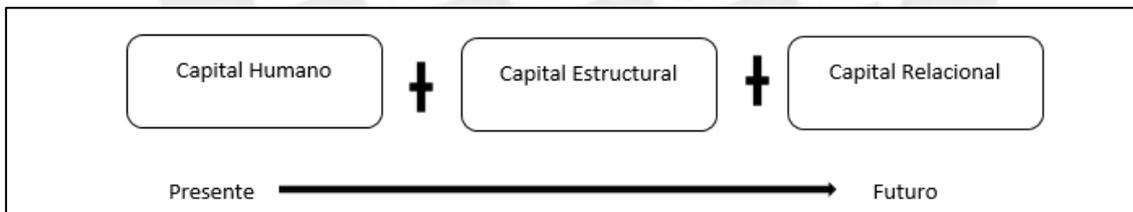
### 4.3.3. Modelo Intellect

Este modelo fue propuesto por el Instituto Universitario Euroforum Escorial en el año 1998 e intenta unir en una propuesta los mejores elementos de los modelos propuestos hasta aquel momento. Establece que el Capital Intelectual tiene tres bloques, que cuentan con elementos que pueden ser medidos por indicadores.

El capital Humano se refiere a las capacidades y compromisos que forman parte del conocimiento de las personas; se articulan allí, las competencias, la capacidad de innovar y mejorar, la motivación y el compromiso. El Capital Estructural, tiene similitudes con los activos de infraestructura de Brooking (1997) ya que lo relaciona con el conjunto de conocimientos propios de la organización, es decir, se mantienen dentro de estas la cultura, la tecnología y el conocimiento de la organización; y el último bloque, el Capital Relacional, se refiere a la relación que tiene la empresa con los agentes de su entorno social. Este se divide en capital de comunicación, donde se encuentran relaciones con clientes, proveedores y los grados de satisfacción de estos; y en el Capital Comercial se ubican las actividades de comunicación en términos de marketing como las Web site y extranet.

Este modelo incluye dimensiones de presente y futuro, ya que, si bien mide los activos en el presente, también trata de definir su potencial para el desarrollo futuro. (González & Rodríguez, 2010).

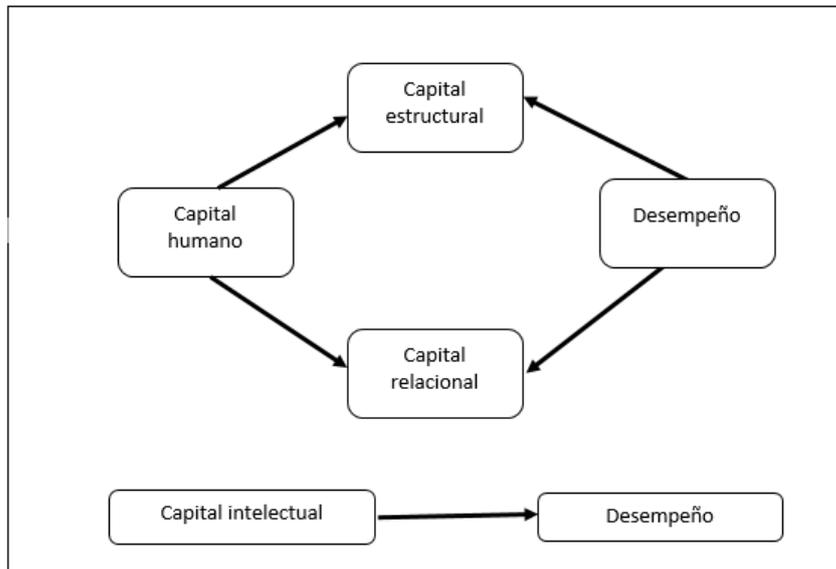
**Figura 9: Modelo Intellect**



Adaptado de: González y Rodríguez (2010)

#### 4.3.4. Modelo de la universidad de West Ontario

Figura 10: Modelo de la Universidad West Ontario



Adaptado de: Gonzáles y Rodríguez, (2010)

El Modelo de la Universidad de West Ontario fue propuesto por Bontis en el año 1996. Este modelo estudia la existencia de relaciones causa-efecto entre los distintos elementos del Capital Intelectual. El Capital Intelectual es considerado como un sistema de bloques interrelacionados que determinan resultados empresariales. Estos bloques son el capital humano, el capital estructural y el capital relacional (Citado en Gonzáles y Rodríguez, 2010).

El autor considera que el capital humano es fundamental para el alcance de los objetivos, y esto se puede evidenciar en organizaciones donde se desarrolle una cultura organizacional con enfoque en la inteligencia lo que deriva a estructurar organizaciones del conocimiento (Citado en Gonzáles y Rodríguez, 2010).

#### 4.3.5. Modelo de cuadro de mando integral

Las empresas presentan sus planes estratégicos con objetivos medibles para poder gestionarlos en el plazo que se propongan. Según Kaplan y Norton (2009), el cuadro de mando integral enfoca la medición financiera como una síntesis de la actuación gerencial, pero, a su vez, resalta un conjunto de perspectivas y mediciones más generales e integradas, las cuales vinculan al cliente actual, los procesos internos, los trabajadores y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Este modelo plasma la misión y visión de la empresa, así como los objetivos trazados estratégicamente. Esto se da a través de cuatro perspectivas, las cuales se complementan:

- Las perspectivas financieras refieren a la importancia de los indicadores financieros para identificar las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado.
- Las perspectivas del cliente refieren a identificar a los clientes, centrándose en el comportamiento del mercado en el que se desenvuelve la empresa. Asimismo, debe incluir indicadores que aporten al valor de los clientes.
- Las perspectivas del proceso interno permiten identificar los procesos fundamentales para el desarrollo del negocio, los cuales generan valor a la empresa con el fin de crecer y satisfacer sus dimensiones y expectativas de los grupos de interés.
- Por último, la perspectiva de formación y crecimiento refiere a los recursos que una empresa debe poseer para construir mejoras y buscar el crecimiento continuo. Las tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la empresa.

#### 4.3.6. Modelo *Intellectus*

El modelo *Intellectus* fue propuesto por Bueno, E; Del Real, H; Fernández, P; Longo, M, Merino, C; Murcia, C; Salmador, M. (2011), integrantes del equipo de investigación de la Universidad Autónoma de Madrid. Es un modelo que facilita la gestión del capital intelectual compuesto por tres elementos:

El primero es el capital humano, el cual se refiere a las competencias de las personas que forman parte de la organización. Considera los siguientes elementos:

**Tabla 6: Elementos del capital humano**

<b>Valores y actitudes (ser+estar)</b>	Referido principalmente a los modelos mentales de las personas. Condiciona la visión que el individuo tiene del mundo. Toma en cuenta al sentimiento de pertenencia y compromiso, auto motivación, satisfacción, creatividad, etc. Como principales variables de medición.
<b>Aptitudes (saber)</b>	Se refiere al conocimiento que tiene el empleado sobre las cosas para lograr un buen desempeño o tarea. Considera a la experiencia, formación interna, formación especializada, entre otras, como principales variables.
<b>Capacidades (saber hacer)</b>	Es el conocimiento relacionado con la manera de hacer las cosas; se consideran capacidades las habilidades, destrezas y talento que la persona desarrolla básicamente como resultado de la experiencia y de la práctica. Se compone del aprendizaje, colaboración, liderazgo, etc. Como principales variables.

Fuente: Bueno et al. (2011)

En la segunda fase el capital estructural, es el conjunto de conocimientos y de activos intangibles derivados de los procesos de acción que son propiedad de la empresa. Está compuesto por el capital organizativo, el cual es el conjunto de intangibles de naturaleza, explícita e implícita, formales e informales, que estructuran y desarrollan de manera eficaz y eficiente la identidad y la actividad de la organización. Considera como principales elementos a la cultura, estructura,

aprendizaje organizativo y procesos. Estos elementos están compuestos por distintas variables; y el capital tecnológico, son los intangibles que se encargan del desarrollo de las actividades y funciones del sistema técnico, responsables de la obtención de productos (bienes y servicios), del desarrollo de procesos de producción eficientes y al mismo tiempo del avance en la base de conocimientos necesarios para desarrollar futuras innovaciones en productos y procesos. Está compuesto por cuatro elementos, el esfuerzo, la dotación tecnológica, la propiedad intelectual e industrial y la vigilancia tecnológica.

La tercera fase es el capital relacional, según los autores del modelo, se define como el conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas que la componen como resultado del valor derivado del número y calidad de las relaciones que de forma continuada se mantienen con los diferentes agentes del mercado y con la sociedad en general. Está conformado por dos componentes:

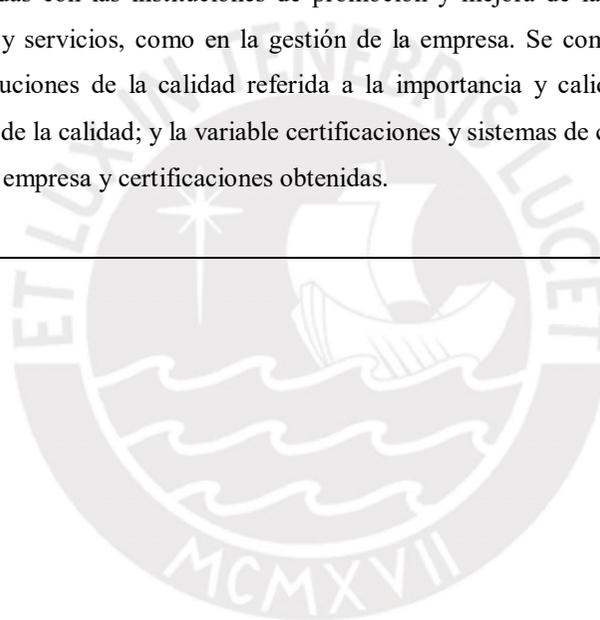


**Tabla 7: Elementos del capital relacional**

<p><b>1. Capital de negocio</b></p> <p>Conjunto de relaciones que la empresa mantiene con los agentes de su entorno, vinculados con su proceso de negocio básico.</p>	<p>a. Relaciones con clientes</p>	<p>Lazos con los diferentes tipos de clientes que demandan o pueden demandar bienes o servicios que son parte del proceso de negocio básico de la empresa. Se compone de la base de clientes relevantes que se refiere al grupo de clientes clave previamente segmentados; la satisfacción de clientes que se refiere a la percepción del cliente sobre la eficacia de la empresa como consecuencia de sus necesidades y nivel de respuesta; la lealtad de los clientes definido como el grado de fidelización o relación estable que tienen con la organización y se evidencia en la recompra; los procesos de relación con clientes referido como las maneras que se relaciona la empresa con sus potenciales y actuales clientes y, por último, la red de distribución que cuenta la empresa como canales para su relación comercial con sus clientes. Las variables mencionadas cuentan con indicadores de medición.</p>
	<p>b. Relaciones con proveedores</p>	<p>Lazos con los diferentes tipos de suministradores de recursos necesarios para el proceso de negocio. Está compuesto de variables como la formalización de la relación con proveedores la cual está relacionada al nivel de documentación y procedimientos estándares y sistemáticos que existen en la relación entre proveedor y organización; soporte tecnológico el cual consiste en el conjunto de procesos técnicos que permiten el desarrollo de la relación en tiempo y forma; personalización de productos y servicios referidos al nivel de adaptación de los productos y servicios brindados ; por último, la variable capacidad de respuesta del proveedor la que consiste al nivel de innovación, adaptabilidad, flexibilidad y rapidez de respuesta a las demandas de la empresa. Estas variables cuentan con indicadores de medición.</p>
	<p>c. Relaciones con accionistas, instituciones e inversores</p>	<p>Relaciones establecidas con los accionistas, instituciones e inversores que componen el mercado en que opera la empresa. Se compone de variables como las relaciones con los accionistas e inversores institucionales, el modelo define esta variable como el volumen y calidad de las relaciones de información y de negocio establecidas con los accionistas e inversores financieros de la empresa; otra variable son las relaciones con instituciones del mercado financiero y no financiero que pueden regular y facilitar el cumplimiento de objetivos de la empresa, por último, otra variable son las relaciones de participación empresarial que resaltan la importancia de relaciones de las participaciones de capital de la empresa en otras entidades.</p>
	<p>d. Relaciones con aliados</p>	<p>Acuerdos de cooperación que la empresa sostiene con un cierto grado de intensidad, continuidad, y estructuración con otras instituciones. Compuesta por la base de aliados referido al número y naturaleza de las alianzas que mantiene la empresa con otras organizaciones; la variable solidez de las alianzas se refiere a la estabilidad temporal y nivel de formalización de estas alianzas con</p>

		otras empresas y; por último, beneficios de las alianzas la cual refleja las ventajas y rentabilidad estratégica y operativa de las alianzas a corto y medio plazo.
	e. Relaciones con competidores	Relaciones con otros competidores tanto del mismo sector como de sectores afines. Se compone del conocimiento de los competidores que se refiere al nivel de información que tiene la empresa respecto a ellos y de la variable procesos de relación con competidores son los tipos de acuerdos de colaboración con empresas competidoras del mismo sector.
	f. Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad	Relaciones establecidas con las instituciones de promoción y mejora de la calidad con la finalidad de incrementar tanto en los procesos, productos y servicios, como en la gestión de la empresa. Se compone de las siguientes variables objeto de medición, relaciones con instituciones de la calidad referida a la importancia y calidad de las relaciones mantenidas con organizaciones enfocadas en mejora de la calidad; y la variable certificaciones y sistemas de calidad la cual hace referencia a los modelos o sistemas de calidad total en la empresa y certificaciones obtenidas.

Fuente: Bueno et al. (2011)



**Tabla 6: Elementos del capital relacional (continuación)**

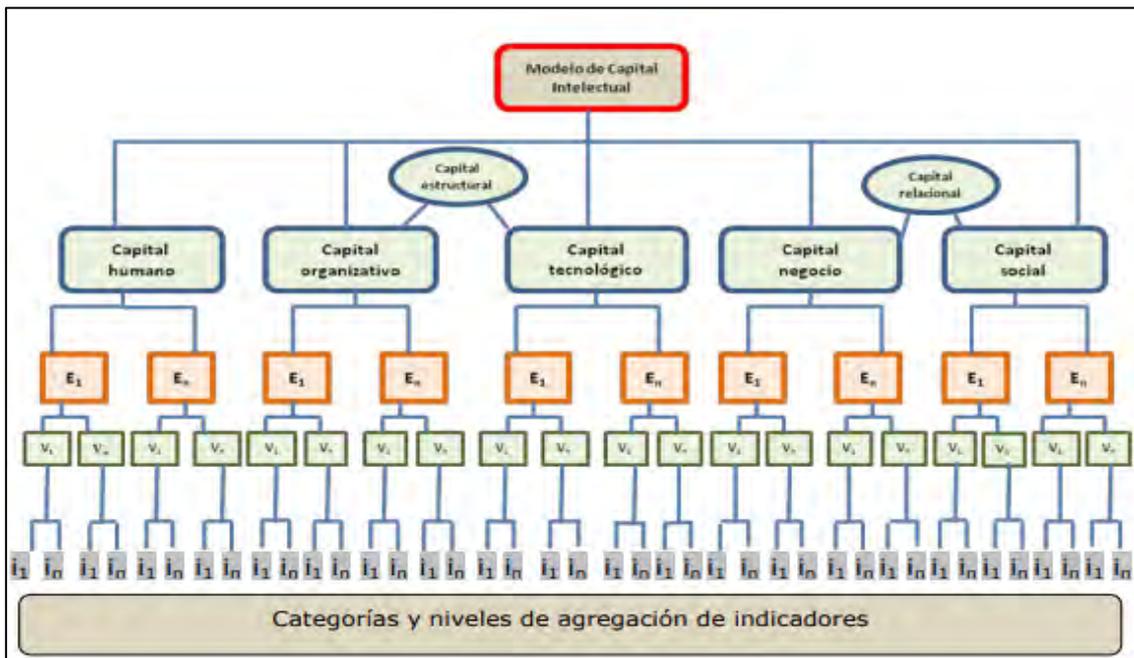
<p><b>1. Capital de negocio</b> Conjunto de relaciones que la empresa mantiene con los agentes de su entorno, vinculados con su proceso de negocio básico.</p>	<p>g. Relaciones con empleados</p>	<p>Lazos con el personal de las organizaciones (clientes internos). Integra las siguientes variables: antigüedad y fidelización del empleado, satisfacción del empleado la cual consiste en el tiempo de permanencia de los colaboradores en la organización , procesos de relación con empleados es la variable relacionada a las políticas de la organización para favorecer la comunicación interna y; por último, se considera como variable al portal del empleado que se refiere al canal de comunicación donde los empleados acceden a información, recursos y aplicaciones relacionadas a sus tareas como a otras actividades que permiten su desarrollo profesional y personal.</p>
<p><b>2. Capital social</b> Valor que mantiene la organización debido a las relaciones con los demás agentes sociales que actúan en su entorno social y</p>	<p>a. Relaciones con la administración pública</p>	<p>Interacción con el entramado institucional, tiene como fin promover los intereses generales de la sociedad con objetividad. Compuesta por la colaboración con las administraciones públicas y participación en la gestión pública como variables de medición.</p>
	<p>b. Relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa</p>	<p>Lazos para incrementar la notoriedad de la marca, así como la imagen corporativa de la empresa. Se compone de la notoriedad de la marca, y relaciones con medios de comunicación, como variables de medición.</p>
	<p>c. Relaciones con la defensa</p>	<p>Cuidado del entorno natural y difusión de iniciativas ecológicas. Compuesto por las relaciones con las instituciones de defensa medioambiental y los códigos y certificaciones medioambientales, como variables de medición.</p>

territorial. Se expresa en términos de nivel de integración, compromiso, cooperación, cohesión, conexión y responsabilidad social que desea mantener con la sociedad.	del medio ambiente	
	d. Relaciones sociales	Relaciones con sindicatos, instituciones del mercado de trabajo, orientados a la creación, calidad y estabilidad del empleo. Se compone de las relaciones con las organizaciones sindicales y las relaciones con las instituciones del mercado de trabajo.
	e. Reputación corporativa	Relaciones con los diferentes agentes sociales (mercados, instituciones, ciudadanos y consumidores) así como las acciones que redundan en una percepción social favorable. Compuesta por los códigos de conducta organizativa, código de gobierno de la empresa, código de igualdad, acción social y los programas de conciliación de la vida familiar y profesional, como variables objeto de medición.

Fuente: Bueno et al. (2011)



**Figura 11: Modelo Intellectus**



Fuente: Bueno, E; Del Real, H; Fernández, P; Longo, M, Merino, C; Murcia, C; Salmador, M. (2011)

Considerando que para el crecimiento que ha tenido la empresa ha sido fundamental la colaboración y alianzas entre sus grupos de interés. Creemos que de los modelos que explican el capital intelectual, y dentro de este el capital relacional, el que presenta las variables más específicas y adaptables con indicadores adecuados para el caso Celestina es el Modelo Intellectus puesto que permite analizar las relaciones que tiene la empresa con sus grupos de interés, como clientes, proveedores y competidores.

Este modelo presenta variables fundamentales para el caso de estudio como la relación con los clientes, relación con proveedores, relaciones con instituciones del mercado, relaciones con aliados, relaciones con competidores, relaciones con empleados, relaciones con medios de comunicación y reputación corporativa, las cuales tienen como indicadores antigüedad media de la relación con proveedores, número de incidencias en la relación con proveedores, tiempo de realización y de entrega de pedidos, total de productos ofrecidos por proveedores, incremento del número de clientes, variación de reclamaciones registradas respecto al año anterior, número de puntos de venta, variación de ventas respecto a la duración de las alianzas con competidores, número de proyectos conjuntos con competidores, antigüedad media de las alianzas, número de contratos con entidades no financieras, tasa de rotación de empleados, número de sugerencias anuales de los empleados para la organización y número de canales utilizados para la comunicación con los empleados.

Todos estos indicadores son lo que serán utilizados para realizar el análisis de los resultados, los cuales nos ayudarán a conocer cómo la gestión que ha tenido la empresa Celestina, resaltando su comportamiento con sus grupos de interés y el conocimiento que tiene, mediante los patrones que Celestina impuso ante estas relaciones con sus grupos de interés, este capital intelectual de la empresa es lo que le ha permitido llegar a donde se encuentra actualmente. Por ello, el enfoque de la investigación es de carácter mixto, tanto cualitativo y cuantitativa, y usaremos herramientas como encuestas, entrevistas y focus group para recoger la información deseada.



#### **4.4. Crecimiento empresarial y capital relacional**

Para esta investigación, dentro de las teorías del crecimiento empresarial, se han detallado dos modelos de crecimiento. El primero de ellos es el modelo de Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis, y el segundo es el modelo de Larry E. Greiner.

En primer lugar, el primer modelo plantea cinco etapas en las que podría estar una empresa a lo largo del ciclo de vida: existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez. Para lo cual, según la HBR (1983), en cada etapa destacan factores claves de administración relacionados al crecimiento de una empresa. Uno de los factores relacionados con la organización, llamado recursos de negocio, incluye a las relaciones con sus clientes y proveedores. Ello indica que ambos stakeholders son relevantes para analizar el crecimiento y situar a una empresa en una de estas etapas.

En segundo lugar, según Greiner (1998) en el segundo modelo se plantea cinco dimensiones que ayudan a analizar el crecimiento de una empresa: edad de la organización, tamaño de la organización, etapas de la evolución de una organización, etapas de la revolución y la tasa de crecimiento de la industria. Estas resultan relevantes analizar con el sujeto de estudio para poder situarlo en alguna de las fases que menciona Greiner (1998): crecimiento a través de la creatividad, crecimiento a través de la dirección, crecimiento a través de la delegación, crecimiento a través de la coordinación, crecimiento a través de la colaboración y crecimiento a través de aliados. La última fase resalta la búsqueda de soluciones externas a través de alianzas con otras empresas, con el fin de expandir o crear productos. Por ello, al igual que el modelo anterior, las relaciones que mantiene una organización con sus stakeholders sirven de materia de análisis para definir y analizar si una empresa está o no en crecimiento.

Blázquez et al. (2006) propone factores internos y externos que promueven el crecimiento. Dentro de los factores internos, consideran aspectos intangibles que pueden definir el crecimiento de una organización, como, la edad y tamaño, la motivación, la estructura de propiedad y la gestión del conocimiento. Dentro de los factores externos, considera a competidores, clientes y proveedores como factores que, del mismo modo, influyen en el desarrollo y crecimiento de una empresa. Estos autores, proponen la estrategia de establecer barreras ante la entrada de posibles competidores y tomar control del poder de negociación que tienen tanto clientes como proveedores.

Asimismo, el modelo para el análisis del capital relacional aplicado en esta investigación, modelo Intellectus, considera algunos de los factores externos mencionados por Blázquez et al.(2006), factores como competidores, clientes y proveedores; sin embargo, este modelo descarta la idea de evitar el ingreso de nuevos competidores o de medir el poder de negociación de clientes

o proveedores, en cambio, propone conocer cómo es el desarrollo de todos dentro de un mismo mercado y la convivencia que pueda tener la empresa con estos actores. Para esto, permite analizarlos por medio de variables e indicadores otorgando valor a la gestión de este capital en una empresa. Esto se complementa con el modelo de crecimiento de Greiner, ya que este permite afirmar que una empresa puede crecer mediante las relaciones al nivel de aliados con sus stakeholders y el modelo Intellectus resalta la importancia de dichas relaciones con el fin de proporcionar herramientas para analizar el impacto de estas en una empresa.



## **CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL**

### **1. Contexto nacional**

#### **1.1. Sector textil en Perú**

El Perú tiene las condiciones climáticas apropiadas para el cultivo de algodón, este es reconocido nacional e internacionalmente por la alta calidad que tiene, además, en el año 2008 el Congreso de la República incorporó en la Ley N° 28477 el reconocimiento del algodón nativo peruano como patrimonio genético y étnico cultural que puede manejarse para evitar cruzamientos indeseables con las fibras comerciales (Andina, 2006).

De acuerdo a la Sociedad Nacional de industrias [SNI] (2018), de las 173,427 unidades manufactureras en el Perú 30,8% se dedica a la industria textil y confecciones.

La relevancia del sector textil - confecciones en la economía del país parte de su participación en la producción manufacturera y en el PBI. En la actualidad, según el presidente del Comité de Confecciones de la Asociación de Exportadores [ADEX], el sector textil y confecciones tiene una participación del 10% de la producción manufacturera y 1.9% del PBI nacional (ADEX, 2018). En el 2017 según la SNI, la cadena de producción textil generaba empleo directo para más de cuatrocientos mil peruanos (SIN, 2018).

#### **1.2. Mercado del sector textil en Perú**

El mercado Nacional de la industria textil - confecciones ha sido impactado por la llegada de nuevos competidores internacionales en cuanto al comercio de ropa, conocidos como Fast Fashion, estos son H&M, Zara, Forever21, etc. quienes cuentan con un valor de diseño superior a un costo muy bajo (García, 2016).

En el mercado internacional de acuerdo a la información publicada en la SUNAT; el principal destino del Perú es Estados Unidos, el cual representa un promedio del 60% del total exportado en el periodo 2011 al 2015, seguidos de Venezuela y Brasil con el 18.50% y 6% respectivamente (citado en Goytizolo, Molina, Noriega y Tello, 2017).

#### **1.3. Sector textil de Gamarra**

##### **1.3.1. Antecedentes**

La industria textil de Gamarra ubicada en el distrito de La Victoria marcó sus inicios desde finales del siglo diecinueve e inicios del siglo veinte, como fecha de fundación oficial el 02 de febrero de 1920 por decreto supremo del presidente Augusto B. Leguía. (Gutiérrez, Amador & Rafael, 2011, p. 3)

Años anteriores, familias de distintos orígenes como peruanos, italianos, árabes comenzaron a afincar sus empresas dedicadas a actividades relacionadas como la venta de telas, fábricas de tejidos o fábricas de confección, etc.

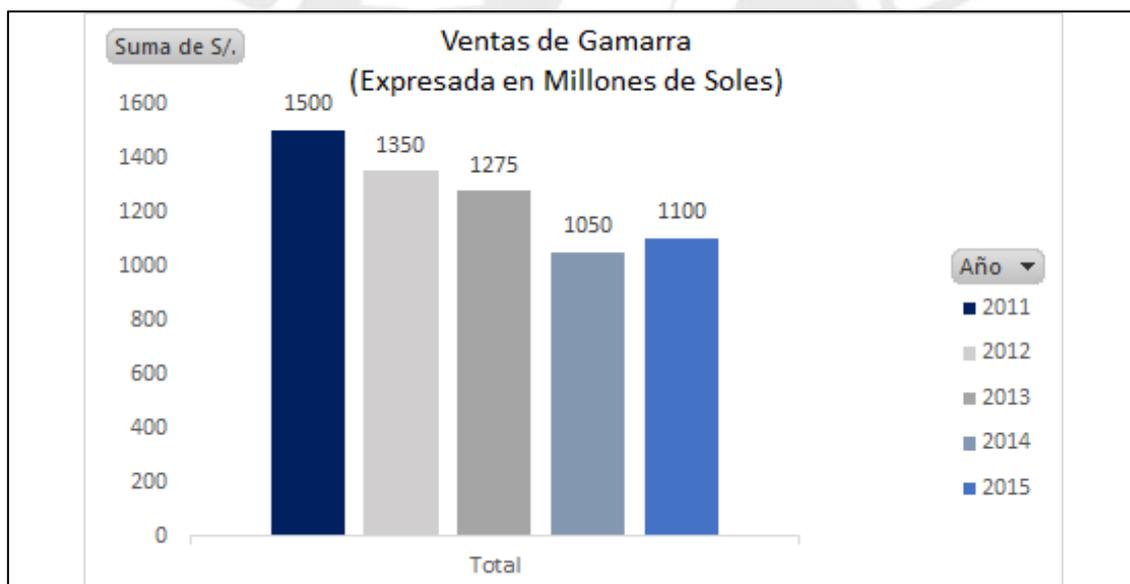
Por el año 1960 incrementan los talleres de confección y negocios textiles de manera notoria, esto se evidenció con la presencia de ambulantes en las calles y el incremento de la informalidad, traspasando el límite de la capacidad de la zona asignada. Luego de diez años, Gamarra continuó con su crecimiento con la introducción de las galerías.

Según el estudio “Características de las empresas del Emporio Comercial de Gamarra, 2017” realizado por el INEI (2017), al 2017, el Emporio Comercial de Gamarra cuenta con 33 mil 2 establecimientos, 31,176 son considerados microempresas, que representan al 94.5% del total de unidades económicas; mientras que 1,671 son pequeñas empresas (5.1%).

### 1.3.2. Evolución del emporio comercial de Gamarra

Las ventas de Gamarra registran un decrecimiento del 25% entre el 2011 y el 2015.

**Figura 12: Ventas de Gamarra 2015**



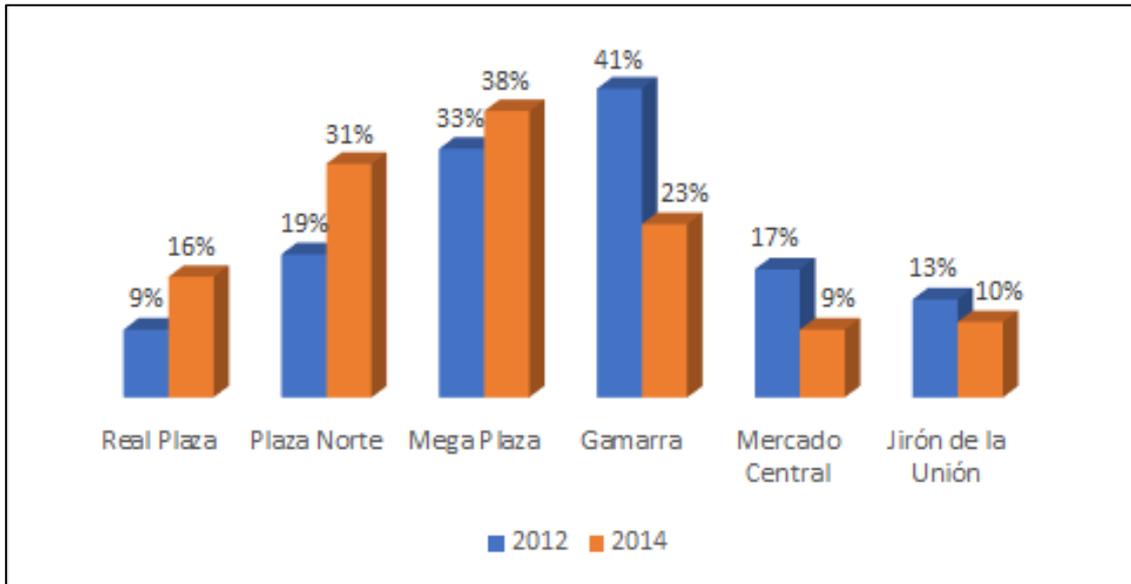
Fuente: García, A (2016)

Por otro lado, en el estudio “Características de las empresas del Emporio Comercial de Gamarra, 2017” del INEI del año 2017 las ventas de empresas formales alcanzaron los 6 mil 924 millones y en el 2016 se alcanzó los 6 mil 618 millones de soles.

A pesar de su importancia en diferentes aspectos de la economía peruana, las ventas de este sector han venido decreciendo. En las exportaciones, la SNI indica que en el año 2012 las exportaciones fueron de 2195 millones de soles, pero en los años 2015 y 2017, fueron de 1363 y 1303 millones de soles respectivamente.

Con respecto al comportamiento del consumidor, según Arellano (2012), el 41% de personas que declaran comprar en gamarra, en el año 2014 disminuyó a 23% drásticamente (citado en García, A 2016).

**Figura 13: Lugares más visitados para comprar ropa 2016**



Fuente: Arellano Marketing (citado en García, 2016).

## **2. Descripción de la empresa Celestina y tiendas Wuman.**

Celestina es una empresa familiar fundada en el año 2014 por Víctor Zela, su esposa María Isabel Coasaca y cuñada. Actualmente cuenta con más de cuatro años de experiencia en la industria textil del Emporio Comercial de Gamarra.

El tipo de prendas que comercializa esta marca se enfoca principalmente en ropa urbana para damas de 16 a 24 años. Este negocio surge bajo una necesidad de generar ingresos, decidieron entrar al Emporio comercial de Gamarra que coincidió con la aparición de nuevas y modernas galerías como Damero, Ya y Estilo. Asimismo, observaron la gran demanda de moda dentro de este emporio comercial por parte de jóvenes en ese rango de edad, lo cual favoreció a tangibilizar el plan de negocio. Celestina está presente en las galerías Ya y Damero dentro de Gamarra, y en las provincias de Lambayeque y Tacna.

Desde sus inicios, esta empresa se ha especializado en el diseño y comercialización de sus productos; por ello, decidieron tercerizar el proceso de producción al 100% con dos talleres aliados. Actualmente, esto les ha permitido reducir sus costos de producción, ya que los encargados de confeccionar y mantener un buen acabado en el producto final son los talleres aliados. Hasta la fecha, Celestina cuenta con aproximadamente veinticinco colaboradores

trabajando en los diversos puntos de venta, quienes son contratados inicialmente con un tiempo de seis meses.

Uno de los grandes logros de Celestina, impulsado por Víctor Zela, dueño de la marca, fue ingresar a centros comerciales de provincias estableciendo alianzas con marcas de Gamarra. Las marcas con las que trabaja actualmente Celestina son Mon Amour, Cistella y Polec; cada marca funciona de manera independiente al momento de vender sus productos y recaudar ingresos; sin embargo, se unen tanto para facilitar la entrada a canales más competitivos, es decir, reducir los costos que implica su presencia en centros comerciales.

Estas marcas están agrupadas en una sola tienda, la cual lleva como nombre Wuman. Estas tiendas, conformadas por emprendedores de Gamarra, están ubicadas en las provincias de Arequipa, Cusco y Huánuco. En la ciudad de Arequipa se puede encontrar en dos centros comerciales (Mall Aventura Plaza Porongoche y Real Plaza Cayma). En la ciudad de Cusco tienen presencia en un centro comercial (Real Plaza). Por último, en Huánuco se ubican en un centro comercial (Real Plaza). Además, en Lima la tienda Wuman está presente en el distrito de Los Olivos y Ate.

La idea central de la propuesta es llevar sus colecciones al interior del país, ya que la oferta en moda es escasa en provincias. Ante esa situación, Celestina, junto a sus alianzas colaborativas, afirmó que está en la capacidad de trasladar su oferta a otros lugares fuera de la capital, con la misma percepción que se tiene de Gamarra: últimas tendencias en diseño, gran calidad del algodón y precios muy competitivos.

Esta alianza se concibe como consecuencia del ingreso del “fast fashion”, propuesta de trasladar las grandes tendencias de la moda a una fabricación más rápida y económica.

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### 1. Alcance de la investigación

Una investigación puede tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo, aunque en la práctica cualquier investigación puede añadir componentes de más de uno de estos cuatro alcances. Según Hernández, los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo general antecede a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. De igual modo, los estudios descriptivos suelen ser la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados. (Hernández, 2010, p.78)

Tomando en cuenta lo anterior y luego de la revisión de la literatura y de la perspectiva de nuestro estudio, se ha determinado que la presente investigación es de tipo exploratoria descriptiva.

El alcance exploratorio surge cuando se quiere examinar un tema poco estudiado. Así mismo, son útiles para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (Hernández, 2010, p.79).

La selección del alcance exploratorio se debe a que se recabará información teórica de distintos autores y modelos acerca del capital relacional, además, no existe suficiente evidencia documentada de este tema en micro, pequeñas o medianas empresas del Perú.

Entre los capitales que comprende el Modelo Intellectus se encuentra el capital relacional, el cual considera dos componentes: el capital de negocio y el capital social. El primero, comprende elementos y variables que permiten analizar el comportamiento que ha mantenido Celestina con sus grupos de interés, ya que considera como elementos principales la relación que mantiene una organización con clientes, proveedores, competidores y aliados; y son aquellos actores con quienes Celestina ha sabido mantener relaciones beneficiosas para la empresa. Debido a ello, las variables descritas en cada tipo de relación han sido adaptadas para la investigación.

Por otro lado, el capital social, considera en sus elementos relaciones con organizaciones públicas y sociales como ONGs, sindicatos, entidades públicas, medios de comunicación, etc. Sin embargo, estos son agentes sociales cuya relación no tiene un impacto directo en el modelo de negocio de Celestina, ya que a lo largo de la investigación se ha definido que quienes han

participado en el crecimiento de Celestina son las relaciones descritas en el capital de negocio. Por consiguiente, no se consideró para el desarrollo de la investigación al capital social.

De acuerdo a las relaciones detalladas en el capital de negocio, se realizó una evaluación de las variables más significativas para el alcance de los objetivos propuestos del caso de estudio. El Modelo Intellectus proporciona seis tipos de relaciones para el estudio del capital de negocio que corresponden a la relación con los clientes, relación con los proveedores, relación con los accionistas, instituciones e inversores, relaciones con aliados, relaciones con competidores, relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad, y, por último, relaciones con empleados.

Las relaciones que no se han tomado en cuenta para el estudio son, en primer lugar, la relación con los accionistas, instituciones e inversores, ya que define como variables las relaciones que pueda mantener una organización con sus inversores financieros, instituciones empresariales y accionistas. Celestina es una pequeña empresa familiar, por ello, no cuenta con inversores financieros siendo los únicos accionistas que conforman la organización tres personas con lazos de consanguinidad. Además, el financiamiento con entidades financieras privadas aún es limitado, es decir, las características que se detallan en este tipo de relación no coinciden con el modelo de negocio de Celestina. En segundo lugar, tampoco se tomará en cuenta las relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad, puesto que Celestina, siendo una pequeña empresa, no prioriza enfocarse en certificaciones ni en sistemas de calidad en la actualidad.

Por otro lado, el alcance descriptivo, nos permitirá recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables seleccionadas para el estudio (Hernández, 2014). Es decir, de manera conjunta describiremos la evolución de la empresa Celestina, la situación actual y las relaciones que tiene con sus grupos de interés y cómo estos le han permitido tener una expansión notable en los últimos años.

## **2. Enfoque de la investigación**

Existen dos aproximaciones para indagar, una de ellas es el enfoque cuantitativo, el cual utiliza la recolección de datos para validar una hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías; el otro enfoque, es el enfoque cualitativo, usa la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández, 2010, p. 4-7)

El problema de la siguiente investigación se aborda desde un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo).

### **3. Estrategias generales de investigación**

#### **3.1. Estudio de caso**

Teniendo ya definido el enfoque para la investigación, ahora se debe seleccionar la estrategia general de investigación. Para ello, existen cinco tipos de estrategias de investigación, estas son las siguientes: el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación-acción. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que, si algunas de estas estrategias parecen claramente relacionadas con determinados enfoques, como el de experimento y el estudio tipo encuesta con el enfoque cuantitativo, y la etnografía con el enfoque cualitativo. Por otro lado, se debe tener conocimiento que es posible combinar diferentes estrategias de investigación, ya que la estrategia de investigación no es excluyente, siempre y cuando esto contribuya a resolver los objetivos y las hipótesis del estudio.

Entonces, para esta investigación se considerará el estudio de caso como nuestra estrategia de investigación, ya que está enfocado al análisis de una unidad de análisis dentro de su propio contexto, el cual incluye las posibles dificultades que pueda tener en una situación real, tratando de darles sentido (Harrison, 2002, p. 177). En esta estrategia general, para las investigaciones este modelo solo estudia un número limitado de casos específicos, en la mayoría de veces, un solo caso a profundidad, con el cual se pueda comprender el impacto de la actividad del caso.

Los estudios de caso también se realizan en los contextos en los que ocurre ordinariamente el fenómeno organizacional estudiado. Sin embargo, la duración del estudio de caso es mucho más extensa, esta puede considerar varias semanas o incluso meses de investigación. Esto se debe a que esta estrategia usa diferentes técnicas tanto cuantitativas como cualitativas para recolectar información de una gran variedad de actores clave dentro del caso. Por ende, en un estudio de caso, se debe percatar la importancia de fijar puntos clave de recolección y selección de la información. Esto hace referencia “Al uso de diferentes técnicas de recolección de data dentro de un estudio con el fin de asegurar que la data revele lo que uno piensa que está revelando” (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, p. 146). Esta estrategia en general se logra ejecutar en estudios que buscan analizar detalladamente la gestión de variables de una organización, tomada como ejemplo de un determinado sector empresarial, público o social en su contexto histórico.

#### **4. Horizonte temporal de la investigación**

La teoría de horizonte temporal clasifica las investigaciones por longitudinales y transversales. Las longitudinales se caracterizan por recolectar información en varios periodos de tiempo y que siguen una determinada secuencia. En cambio, los estudios transversales recopilan

datos e información en un solo periodo de tiempo; es decir, toma una fotografía de algo que sucede de manera específica para así describir y analizar las variables afectadas en un momento único (Hernández, 2010, p. 151).

Anteriormente, como ya se han definido los cuatro tipos de diseños de investigación, los exploratorios, los descriptivos, los correlacionales y los causales; hemos llegado a la conclusión que en este estudio caso el modelo que se utilizará es el de investigación transversal de tipo descriptivo, puesto que se tiene como propósito conocer una situación o evento específico en donde no se haya realizado ningún tipo de investigación anterior sobre la marca.

## **5. Técnicas y herramientas de recolección de datos**

Las técnicas de adquisición de datos en una investigación pueden tener enfoque cualitativo, cuantitativo o mixto. Según Ponce y Pasco (2015), todo investigador debe tener un poder de negociación del acceso a sus fuentes de información. Esto quiere decir que es importante determinar la mejor manera de establecer un contacto directo o indirecto con los futuros informantes del estudio. Existen diversas técnicas por las que se recolectan información durante el trabajo de campo de una investigación.

Para la presente investigación, ya que está definida con un enfoque mixto, se utilizarán las siguientes herramientas:

En primer lugar, según Weathington (2012), la encuesta implica “entregar un conjunto limitado de preguntas a un número amplio de personas y pedirles que marquen sus respuestas” (citado en Ponce y Pasco, 2015, p.62). Se tiene como propósito obtener información con un cuestionario de preguntas cerradas sobre un tema en específico. En esta investigación se utilizarán las encuestas dirigidas a los clientes y trabajadores de la empresa en estudio.

Se formularán preguntas a una muestra de clientes de Celestina y Wuman, para recoger información acerca de la relación que la empresa mantiene con estos. Para seleccionar a las personas que participarán en la encuesta, se ha definido un muestreo ad hoc, el cual no está clasificado como muestreo probabilístico aleatorio debido a la imposibilidad de aplicar esta metodología para ejecutar el levantamiento de respuestas. Por ello, se procederá a acudir a las tiendas, tanto de Celestina como de Wuman en Arequipa, con el fin de seleccionar en el momento a los clientes que resolverán la encuesta. Se considera que esta muestra es lo más posible parecida a la población otorgándonos un referente del perfil del público objetivo a analizar.

En segundo lugar, según Ibert, Baumard, Donada & Xuereb (2001), la entrevista individual en profundidad hace referencia a “recolectar, para posterior análisis, data discursiva que refleja el modo de pensar consciente o inconsciente de los entrevistados” (citado por Ponce y

Pasco, 2015, p.63). Esta herramienta cualitativa permite tener un acercamiento directo con el sujeto de estudio, sus proveedores y aliados, con el fin de obtener respuestas que complementen a las encuestas a realizar. Según Ponce y Pasco (2015), existen tres variantes de entrevistas; la primera es la estructurada, la cual refiere a tener un conjunto de preguntas que se desarrollarán en orden sin mayor flexibilidad; la segunda es la semiestructurada, la cual indica preguntas definidas, pero con cierto grado de flexibilidad en el orden al interrogar; y la tercera es la no estructurada refiriéndose a la total libertad en abordar el tema en cuestión. Para esta investigación, se utilizarán las entrevistas a profundidad semi estructuradas para favorecer la dinámica entre el entrevistado y entrevistador. Estas herramientas serán utilizadas para recolectar información del sujeto de estudio, proveedores de confección y aliados que participan del proyecto Wuman en centros comerciales..

En tercer lugar, según Hernández (2010), el focus group refiere a “cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema, a través de la interacción (citado en Ponce y Pasco, 2015, p.64). Esta herramienta permite observar y obtener información dinámica cualitativa en un determinado momento en el que se agrupan actores con una característica en común, la cual es motivo de la investigación. En este caso, la técnica de focus group se aplicará hacia los clientes de la empresa, tanto de Celestina como de Wuman, porque se considera necesario obtener información sobre su percepción y satisfacción al relacionarse con las marcas. Se basará en distintas dimensiones como productos, servicio, frecuencia, etc. Es decir, esta herramienta se usará para profundizar los resultados de las encuestas que se aplicarán a ambos grupos

## **6. La población y el tamaño de la muestra Celestina**

El público objetivo de la empresa Celestina son mujeres entre el rango de edad de 16 a 24 años y, además, entre los NSE C y D. Para poder determinar la población o demanda potencial se ha considerado utilizar de referencia de universo al total de mujeres de Lima Metropolitana al 2019, cabe resaltar que esta información es sustentada por la Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública (CPI) del año 2019.

Según CPI (2019), solo en Lima Metropolitana hay 5'828,000 mujeres, de ellas el 20.6% tienen entre 13 a 24 años, lo cual daría un resultado de 1'200,568. Debido a que no se pudo encontrar el rango exacto del público objetivo de Celestina, se tuvo que ampliar este rango a partir de los 13 años de edad. Finalmente, de este resultado el 66.9% pertenecen al NSE C y D, lo que resultaría un total de 803,179 mujeres.

En resumen, existen 803,179 mujeres en Lima Metropolitana entre los 13 y 24 años de los sectores socioeconómicos C y D, quienes formarían parte de la Demanda potencial para Celestina.

Para determinar con más exactitud la muestra, se tomará en cuenta la demanda potencial de Celestina. Esta demanda potencial está conformada por mujeres de Lima Metropolitana entre los 13 y 24 años de los sectores socioeconómicos C y D, para lo cual se aplica en la siguiente fórmula para universo finito.

Según Arias (2006) se refiere a población finita cuando se conoce el tamaño o la cantidad de unidades que la integran y que además existe un registro documental de dichas unidades. Esta definición se aplicará tanto para Celestina como para hallar la muestra de clientes de tiendas Wuman.

**Figura 14: Fórmula de cálculo de muestra**

**CONSIDERANDO EL UNIVERSO FINITO**

FORMULA DE CALCULO

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

Donde:

Z =	nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)
p =	Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado
q =	Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p
	Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume 50% para p y 50% para q
N =	Tamaño del universo (Se conoce puesto que es finito)
e =	Error de estimación máximo aceptado
n =	Tamaño de la muestra

**Figura 15: cálculo de muestra Celestina**

$$n = \frac{(1.96(2)*0.5*0.5*803179)}{(0.05(2)*(803179-1)+(1.96(2)*0.5*0.5))} = 383.97 = 384$$

Z: Nivel de confianza

N: Población

e: Error máximo de la muestra

p: Probabilidad a favor

q: Probabilidad en contra

Las 384 mujeres de Lima Metropolitana entre los 13 y 24 años de los sectores socioeconómicos C y D serán seleccionadas según conveniencia y alcance de la investigación,

debido a la imposibilidad de recoger esta muestra de manera probabilística aleatoria. Sin embargo, consideramos válido considerarlo como un referente de materia de investigación.

## 7. La población y el tamaño de la muestra de Wuman

El público objetivo de la empresa Celestina que pertenece a las tiendas Wuman son mujeres entre el rango de edad de 16 a 24 años del NSE C y D. Entonces, para poder determinar la población o demanda potencial, se ha considerado como universo el total de mujeres de las ciudades de Cusco, Arequipa y Huánuco al 2019, ya que son estas las provincias en las que Wuman está presente. Cabe resaltar que esta información es sustentada por la CPI del año 2019.

Según CPI (2019), en Cusco existen 663,000 mujeres; en Arequipa, 764,400; y Huánuco, 396,500. De ellas, en Cusco, el 22.7%; en Arequipa, el 20.7%; y en Huánuco, el 23% tienen entre 13 a 24 años, lo cual resultaría 150,501; 158,231 y 91,195 respectivamente. Debido a que no se pudo encontrar el rango exacto del público objetivo de Celestina, se tuvo que ampliar este rango a partir de los 13 años de edad. Finalmente, de este resultado el 29.9% de Cusco, 70.6% de Arequipa y 28.5% de Huánuco pertenecen al NSE C y D, lo que sería finalmente 45,000; 111,711 y 25,991 respectivamente. Sumando tendríamos un total de 182,702 mujeres en Cusco, Arequipa y Huánuco entre los 13 y 24 años de los sectores socioeconómicos C y D.

En conclusión, existen 182,702 mujeres en Cusco, Arequipa y Huánuco que tienen entre 13 y 24 años de los sectores socioeconómicos C y D, las cuales formarían parte de la demanda potencial para Celestina dentro del proyecto Wuman.

Para determinar la muestra, se tomará en cuenta la demanda potencial de Celestina, estas son mujeres en Cusco, Arequipa y Huánuco entre los 13 y 24 años de los sectores socioeconómicos C y D, para lo cual se aplica la fórmula para universo finito.

Según Arias (2006), se refiere a población finita cuando se conoce el tamaño o la cantidad de unidades que la integran y que además existe un registro documental de dichas unidades. Esta definición se aplicará tanto para Celestina como para Wuman.

**Figura 16: Cálculo de muestra Wuman**

$$N = \frac{(1.96(2)*0.5*0.5*182702)}{(0.05(2)*(182702-1)+(1.96(2)*0.5*0.5))} = 383.35 = 384$$

De igual manera que el caso anterior, las 384 mujeres en Cusco, Arequipa y Huánuco entre los 13 y 24 años de los sectores socioeconómicos C y D serán seleccionados según conveniencia y alcance del proyecto. Por ello se tomará válido, para la presente investigación,

considerar los resultados como referente del público objetivo de Wuman. Es así que se explicarán los factores a considerar para ambas muestras en una ficha técnica (Ver Anexo G)

1. Metodología: se utilizó la técnica de encuestas, para las cuales, se prepararon una guía de preguntas con anticipación.
2. Universo: mujeres entre los 13 a 24 años de Lima



## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En el siguiente capítulo se presentará los resultados alcanzados en el trabajo de campo; en primer lugar, se detalla el análisis de la empresa Celestina con la teoría del marco teórico; posteriormente, las herramientas cualitativas seleccionadas para la investigación; entrevistas y focus group. Además, se presentará el análisis de la herramienta cuantitativa seleccionada, las encuestas. Por último, se presentará un análisis del crecimiento de la empresa Celestina.

Con los resultados de cada análisis mencionado se resolverán dos de los objetivos de la investigación. Por un lado, se planteó analizar la relación de Celestina con sus grupos de interés. Para desarrollar este objetivo se ha utilizado el modelo Intellectus, el cual está compuesto por el capital humano, capital estructural y capital relacional. Este último se ha empleado como teoría base para el desarrollo de la investigación.

Por otro lado, se planteó analizar el impacto de la gestión del capital relacional en el crecimiento Celestina, este objetivo ha sido abordado desde la perspectiva de crecimiento empresarial, tomando en consideración los resultados obtenidos de la investigación cualitativa, el modelo de crecimiento de Greiner, además de variables para su medición.

### **1. Análisis de la empresa Celestina**

#### **1.1. Cadena de Valor**

Como se mencionó en el segundo capítulo del marco teórico, según Porter (2015), la cadena de valor permite analizar la estrategia en diversas actividades y procesos que tiene una empresa. Estas actividades se dividen en actividades primarias y de apoyo.

Dentro de las actividades primarias, la logística de entrada en Celestina se caracteriza por la recepción de los materiales que se necesitan como telas para cada prenda por parte de distintos proveedores textiles. Esto se apoya mediante la actividad de abastecimiento. Además, el autor menciona, como otra actividad primaria a las operaciones, esta actividad en Celestina es tercerizada, es decir, los proveedores claves se encargan de la transformación de las telas a productos terminados. Por otro lado, en la empresa, la logística de salida consiste en la recepción de las prendas terminadas en su almacén ubicado en Gamarra, luego se realiza una programación de entrega de pedidos tanto para provincias y Lima el cual cuenta con un tiempo estimado de entrega de setenta y dos horas y cuarenta y ocho horas respectivamente. Por último, es considerada como actividad primaria la mercadotecnia porque sirve como medio para dar a conocer sus productos con los clientes. Celestina utiliza distintos medios como publicidad; entre ellos, medios digitales como canal de comunicación con su público objetivo. Redes sociales, principalmente Instagram, Facebook y WhatsApp, son esenciales para esta empresa ya que la interacción que

tiene con los clientes es directa. Otro medio utilizado son las activaciones que realizan a nivel nacional que consisten en eventos por aniversario, inauguración de una tienda o liquidación de prendas por temporada.

Por el lado de las actividades de apoyo, en primer lugar, el autor hace referencia a las adquisiciones. Celestina, realiza las compras de tela sin una planificación establecida; es decir, se abastece de acuerdo a las ventas realizadas y el inventario. Porter (2015), además, menciona en esta actividad a la compra de maquinaria y equipos; sin embargo, la empresa no necesita abastecerse de estos activos ya que terceriza la producción. Otra actividad de apoyo es la administración de los recursos humanos. El dueño de la empresa gestiona las actividades de reclutamiento y contratación, esta última con una duración inicial de seis meses. Actualmente, no cuenta con un plan de capacitación y desarrollo para los colaboradores. Por último, se menciona la infraestructura organizacional como actividad de apoyo la cual, para Celestina, la administración general y finanzas son realizadas por el dueño de la empresa; sin embargo, la contabilidad es tercerizada.

### **1.2. Matriz de Ansoff**

La matriz de Ansoff desarrolla cuatro estrategias que las organizaciones podrían utilizar para identificar oportunidades de crecimiento en diferentes mercados. Las estrategias que incluyen esta matriz son la estrategia de penetración, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y estrategia de diversificación. Actualmente, la empresa Celestina desarrolla la estrategia de penetración; es decir, oferta sus prendas en Gamarra el cual corresponde a un mercado actual. Así mismo, al participar de la alianza Wuman, desarrolla la estrategia de un nuevo mercado ya que ha decidido ingresar a centros comerciales ubicados en otras provincias del Perú.

### **1.3. Cinco Fuerzas de Porter**

Esta herramienta del análisis externo es la más importante para analizar el comportamiento de Celestina con actores dentro del mercado en el que se desenvuelve actualmente. Según menciona el autor es necesario identificar la rivalidad entre empresas, el poder de negociación clientes y proveedores y la amenaza de nuevas empresas o sustitutos que pueda existir con la finalidad de conocer en qué posición se encuentra la empresa.

Sin embargo, lo más resaltante es el modelo de negocio que Celestina decidió implementar para obtener ventaja de sus grupos de interés. Lo que refuta a esta herramienta de las cinco fuerzas de Porter es que ha logrado que la rivalidad entre sus competidores se transforme en una alianza. La empresa ha logrado unir los intereses de dichos grupos de interés en un proyecto que consiste en implementar una tienda multimarca llamada Wuman. Asimismo, ocurre con la

relación que mantiene la empresa con sus proveedores ya que ninguno de los dos actores tiene un poder de negociación superior al otro.

#### **1.4. Empresas Familiares**

Celestina surgió como iniciativa familiar ya que dos de los fundadores mantienen un vínculo consanguíneo. Por un lado, las hermanas Coasaca y el tercer fundador, Víctor Zela, es esposo de una de ellas. Desde su fundación en el año 2014 hasta la actualidad la propiedad de la empresa familiar es gestionada por ellos. Una de las características que tiene Celestina como empresa familiar es que toman decisiones rápidamente ya que las realiza un solo miembro y esto se da debido al nivel de confianza que tienen los miembros de la familia, otra característica hace referencia a las relaciones que mantiene con proveedores y clientes ya que las familiariza, es decir, reflejan una imagen de confianza hacia ellos. Por último, otra característica de Celestina es la falta de planificación en sus operaciones.

#### **1.5. Crecimiento Empresarial**

De acuerdo a los autores Blázquez et al. (2006) existen factores internos y externos que determinan el incremento de la competitividad una empresa. Dentro los factores internos sugieren la edad y el tamaño, la motivación, estructura de propiedad y la gestión del conocimiento.

Tomando en cuenta el modelo de negocio optado por la empresa Celestina, se rescata tres de los factores internos mencionados que han impulsado su crecimiento. Por un lado, los autores mencionan que la relación entre la edad y el tamaño de una empresa es negativa y esto se puede evidenciar en Celestina, ya que siendo una pequeña empresa y con cuatro años en el mercado ha logrado expandirse e ingresar a centros comerciales. La alianza con las demás marcas ha permitido diversificar el riesgo de inversión e incrementar el capital para poder ingresar a estos centros comerciales. La relación inversa de esos factores se refleja en Celestina puesto que ha ido creciendo en número de tiendas y número de colaboradores a lo largo de los años siendo aún una pequeña empresa.

Por otro lado, tenemos la motivación, ya que uno de los objetivos a largo plazo que tienen los dueños es entregar un patrimonio familiar a sus descendientes, esto conlleva a la búsqueda de oportunidades que lleven al éxito a la organización.

Por último, la gestión del conocimiento, según los autores, se refiere a la capacidad de administrar los activos intangibles que representan una parte importante de creación de valor de la empresa. Celestina se está enfocando en los activos intangibles o soft, los cuales son sus buenas relaciones con sus grupos de interés. Además, su enfoque en los activos intangibles ha hecho que sus recursos humanos potencialicen su parte soft en el diseño de sus productos, publicidad y

marketing. También, Celestina ha logrado mantener relaciones de confianza y lealtad con la parte tercerizada de la producción y con sus aliados de las tiendas Wuman.

Por otro lado, se ha identificado dos factores externos que han impulsado el crecimiento de Celestina. Uno de ellos es según su entorno sectorial, los clientes. Según los autores ante la fortaleza de los clientes, cuando las empresas no puedan controlar los precios, las empresas deben optar por entrar a nuevos mercados. Esto se puede evidenciar en Celestina, ya que la empresa inició el proyecto Wuman en busca de un público objetivo más selectivo en un mercado nuevo, lo cual ha hecho que sus ingresos incrementen a gran escala desde la apertura de Wuman.

Por último, la demanda también es uno de los factores externos que ha ayudado a impulsar el crecimiento de Celestina. Los autores señalan que los cambios de la demanda de un año a otro es un factor importante para la inversión de las empresas. Esto se ve reflejado en la empresa, ya que Celestina analiza las ventas pasadas como la demanda que tuvo para ese año y las proyecta para poder invertir en su producción futura.

Dentro de las teorías del crecimiento empresarial, se presentan en el marco conceptual al modelo de Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis y al modelo de Larry E. Greiner. En primer lugar, según la HBR (1983), el modelo de Churchill y Lewis detallan cinco etapas: existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez. En este caso, Celestina se ubicaría en la etapa de éxito, específicamente en la subetapa éxito-crecimiento, ya que actualmente el dueño se caracteriza por tener visión estratégica en invertir en proyectos nuevos y arriesgarse para que la empresa crezca. Además, respecto a los factores claves de administración, los que se adecúan a la realidad de Celestina son los recursos de negocio, ya que otorga relevancia a las relaciones con proveedores y clientes. Es así que el capital relacional de Celestina puede ser considerado un factor relevante para analizar el crecimiento empresarial y situar a la empresa en una de las fases.

En segundo lugar, el modelo que es de utilidad para ubicar a Celestina en su etapa de crecimiento es el de Greiner, ya que se adecúa al modelo de negocio que tiene la empresa. Según Greiner (1998), existen seis fases: crecimiento a través de creatividad, crecimiento a través de dirección, crecimiento a través de la delegación, crecimiento a través de la coordinación, crecimiento a través de la colaboración y crecimiento a través de las alianzas. De acuerdo al análisis de los resultados, Celestina está ubicada en la fase de crecimiento a través de aliados, debido a que esta pequeña empresa mantiene relaciones con sus grupos de interés o stakeholders. Esto se evidencia principalmente en el análisis de la relación con sus proveedores y con sus competidores que son considerados sus aliados. Además, se puede afirmar que Celestina, con cuatro años de creación, ha podido saltar o superar algunas de estas fases para poder llegar a la fase seis en tan poco tiempo.

Se observa que esta empresa estuvo en la fase de creatividad, al reflejar ideas creativas en cuanto a proyectos, estrategias, publicidad, etc. Asimismo, esta pequeña empresa viene manteniendo relaciones con sus grupos de interés que le han ayudado a evitar algunas crisis como la de liderazgo, ya que, si bien el dueño y familia han tenido que hacer de todo en algunos procesos, desde el diseño hasta la venta, el dueño ha sabido manejar con éxito la introducción de su producto en el mercado. Además, en las fases de delegación y coordinación, Celestina las ha superado al delegar y coordinar al mínimo con el fin de cuidarse de la crisis de control. Por ello, está impulsando su crecimiento a través de la alianza formada, tanto con competidores como con proveedores. Esto genera que el modelo de Greiner pueda justificar que una empresa crezca si se logra aliar con sus stakeholders.

También ha sabido superar la crisis de autonomía y control, pues mediante el conocimiento del dueño de Celestina sobre funcionamiento de una empresa, debido a sus anteriores experiencias laborales, ha logrado delegar funciones y estructurar la empresa de manera que, si bien mantiene la centralización de decisiones, promueve la participación y aporte de sus colaboradores, sin perder de vista el control de toda la organización.

Para esta investigación, se ha decidido analizar el crecimiento de la pequeña empresa Celestina con el modelo de Greiner debido a la adaptabilidad de las fases que presenta con la realidad del sujeto de estudio.

## **2. Análisis de herramientas cualitativas**

Dentro de las herramientas cualitativas existentes, se seleccionaron dos para la recopilación de información de este trabajo de investigación. En primer lugar, se realizaron entrevistas a profundidad a los principales proveedores de Celestina y a sus aliados comerciales que participan del proyecto Wuman en las diferentes regiones del país. En segundo lugar, se llevaron a cabo dos focus group a las clientes de la marca Celestina y de las tiendas Wuman.

### **2.1. Análisis de las entrevistas a profundidad**

#### ***2.1.1. Relaciones con proveedores***

Se realizaron entrevistas a profundidad a los dos principales proveedores de producción que actualmente tiene la marca Celestina, los cuales mantienen una relación comercial desde que la marca se inició; por ello, se tomaron los datos de estas empresas claves en el desarrollo de Celestina (Ver anexo G). Uno de ellos es un taller de corte y confección de jeans ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho y el segundo es un taller de corte y confección de blusas, polos, poleras, pantalones, denominado como proveedor de producción de tela plana, ubicado en el Emporio Comercial de Gamarra. Ambos proveedores se catalogarán como los proveedores clave

de Celestina pues, el proveedor de tela plana le asigna un 80% del total de su capacidad producción y el proveedor de jeans brinda sus servicios exclusivamente a la marca Celestina.

De acuerdo a lo indicado por Bueno et al. (2011) en el Modelo Intellectus, la relación con estos proveedores es necesaria para cumplir con el proceso de negocio básico de la empresa e indica como principales las siguientes variables para su medición (Ver anexo B):

*a. Formalización de la relación con los proveedores*

Esta variable se refiere al grado de documentación y procedimientos estándares y sistemáticos que existen. Bueno et al. (2011), plantea como indicadores al número de acuerdos y proyectos conjuntos con proveedores, antigüedad media de la relación con proveedores, etc. (Ver anexo B).

Se realizó la entrevista a los dos principales proveedores considerando estos indicadores que nos permitirán describir la relación entre ellos y el aporte que brindan para Celestina.

El proveedor de producción de jeans tiene dieciocho años en el mercado textil, tres de ellos brindándole servicio de corte y confección de jeans a Celestina. La relación con la marca inició debido a recomendaciones y muestras de calidad de las prendas solicitadas por la empresa. Si bien no tienen proyectos en conjunto más que los pedidos que se le realiza, los siguientes acuerdos les han permitido mantener una relación comercial estable y cordial a lo largo del tiempo:

- Procesos de producción y tiempos de estos establecidos. Aceptando como tiempo límite de entrega dos semanas. El dueño de la marca Celestina tiene flexibilidad con este proveedor en cuanto a tiempo de entrega ya que muchas veces él se retrasa con la entrega de material extra que solicita el proveedor, lo cual deriva en un retraso en la producción de lo solicitado.
- Comunicación constante del avance de la producción. Poca supervisión presencial del equipo de Celestina. Se evidencia confianza en el trabajo del proveedor. El proveedor mencionó que, al inicio de la relación, los familiares se acercaban a supervisar el detalle de lo avanzado, pero que en la actualidad ya no es necesario.
- Entrega de materiales y telas para la producción. En caso falte o se haga un cálculo inexacto de lo requerido, se le comunica a la empresa y espera el envío de estos.
- El pago se realiza a cuenta de lo que está por producir. Se adelanta una parte del pago total. Celestina paga con puntualidad y, en caso sea necesario, agiliza el pago al proveedor cuando este necesita pagar a su personal de producción.

- Corrección de prendas que sean identificadas con errores de producción (descosidas) por cuenta de proveedor.
- No hay exclusividad de producir prendas solo a Celestina, sin embargo, en la actualidad la marca ocupa el 100% de su capacidad. Todos los pedidos atendidos a lo largo del 2018 y en lo que va del 2019 en el taller se enfocan exclusivamente en la producción de prendas de Celestina.

Por otro lado, el proveedor encargado de prendas como blusas, polos de algodón, casacas, pantalones, todo tipo de prendas en tela plana. Atiende los pedidos de Celestina desde que inició la marca, la relación se dio en la búsqueda de proveedores que realizó al crearse la empresa Celestina. Se comprobó el acabado de las prendas y de la capacidad de respuesta que tuvo para la cantidad de prendas solicitadas.

De igual modo, actualmente, no están trabajando conjuntamente en proyectos, no obstante, manejan acuerdos que les permiten tener una relación comercial estable y cordial a lo largo del tiempo trabajando juntos:

- Cumplimiento de entrega de pedidos. De acuerdo a la cantidad solicitada, se establecen fechas exactas de entrega. Este proveedor le garantiza puntualidad de entrega
- Capacidad de respuesta de recibir pedidos diarios, interdiarios o semanales. De acuerdo a las ventas de sus tiendas, la empresa, puede solicitar pedidos sin programación. El proveedor, atiende su solicitud con prontitud.
- No hay exclusividad de producir prendas a Celestina, el proveedor atiende a más de veinte marcas diferentes. Sin embargo, en la actualidad la marca ocupa el 80% del taller. La relación del proveedor con sus otros clientes no es constante como lo es con Celestina.
- En un primer momento, por preferencia del proveedor, se acordó que el personal de Celestina no visite el taller de producción para el control o seguimiento de las prendas. Se evidencia respeto por la decisión del proveedor y confianza por el trabajo de las prendas.
- En caso ocurra algún error con la producción realizada, el primer paso para solucionar lo ocurrido es mediante una comunicación alturada y corrección inmediata de las prendas.

#### *b. Soporte Tecnológico*

El autor del Modelo Intellectus, se refiere a esta variable como el conjunto de procedimientos técnicos que hacen que el desarrollo del servicio que brinda el suministrador sea más fácil, en tiempo y forma Bueno et al. (2011). proponen una serie de indicadores para esta

variable, sin embargo, en esta investigación, se ha considerado solo al número de procesos automatizados e integrados con los proveedores y número de herramientas o plataformas tecnológicas conjuntas (Ver anexo B).

Las actividades que comprenden los procesos de corte y confección, según el proveedor de jean, son; en primer lugar, el tizado de la tela que corresponde al diseño de la prenda a producir en una tela y, terminado, se imita en toda la cantidad de rollos de tela restante. Seguidamente, se inicia el corte con la cortadora el cual tarda aproximadamente entre medio y un día. En tercer lugar, se procede con la costura de las partes, esta actividad es la que abarca un mayor tiempo, aproximadamente, dura una semana y media, luego, pasa a la sección de lavandería que corresponde al servicio que brinda otro proveedor. Finalmente, se realiza el etiquetado de las prendas.

Como resultado del primer indicador se tiene que los procesos integrados o automatizados que Celestina cuenta con sus proveedores es la entrega de ploteos, el cual fue solicitado por el proveedor de tela plana y que consiste en la digitalización de un molde que les permite agilizar el proceso de corte de telas y tener control de la tela utilizada de cada prenda.

Por el contrario, el proveedor de jeans, prefiere realizar su trabajo de manera tradicional, utilizando moldes de cartón que han sido brindados por Celestina.

Así mismo, WhatsApp es la herramienta tecnológica que funciona como el medio de comunicación más utilizado para ambos proveedores, el cual les permite realizar coordinaciones de entrega de telas y material para el inicio de la producción, informe del avance de la cantidad de prendas solicitadas y otros requerimientos o consultas.

Ambos proveedores, de acuerdo a lo solicitado por el dueño de la marca Celestina, se envían fotografías como muestra de avance de lo producido.

### *c. Personalización de productos y servicios*

Esta variable es descrita en el Modelo Intellectus como el nivel de adecuación de los productos y servicios suministrados por los proveedores a las necesidades de la empresa y tiene como único indicador al número de productos y servicios adaptados específicamente a la empresa entre el total de productos y servicios ofrecidos por proveedores (Ver anexo B).

Los proveedores mantienen una larga trayectoria en el mercado textil. Por el lado del proveedor de jeans, siempre ha trabajado como taller de corte y confección de jeans, según mencionó el dueño del taller, por el momento no tiene programado invertir en máquinas para confeccionar otro tipo de tela, de igual manera ocurre con el proveedor de tela plana, por su lado,

indica que la experiencia que mantiene en el mercado es debido al trabajo que realizan en corte y confección de tela plana.

*d. Capacidad de respuesta del proveedor*

Por último, la variable capacidad de respuesta del proveedor, según el Modelo Intellectus, se refiere al nivel de innovación, adaptabilidad, flexibilidad y rapidez de respuesta del proveedor a las demandas de la empresa. Esta se puede medir a través del número de incidencias en la relación con los proveedores, número de propuestas innovadoras del proveedor, tiempo medio de realización de pedidos. Bueno et al. (2011). (Ver anexo B).

La relación que mantiene Celestina con sus proveedores ha permitido que a lo largo de los años de trabajo conjunto se sepan controlar las incidencias tanto en la relación personal/comercial como con las prendas entregadas.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a sus principales proveedores de producción, mencionan que si bien al inicio de la relación se les hicieron observaciones como el acabado de algunas prendas estas se corrigieron y, en la actualidad, no se les han presentado incidencias que pongan en riesgo su relación comercial.

Se distingue colaboración de los proveedores debido a que han brindado ideas o propuestas a Celestina para la mejora de sus procesos y productos. Por un lado, el proveedor de jeans mencionó en la entrevista que le da sugerencias a la empresa, una de ellas, fue que, al inicio, Celestina le brindaba ploteos de las prendas, sin embargo, el proveedor al realizar las medidas y conteo de prendas, notaba que frecuentemente no se contemplaba en el ploteo un número de prendas. Por ello, sugirió que se envíe los moldes de cartón ya que así él podría hacer mejor su trabajo, esto permitió que se utilice al máximo la tela y además incrementa el número de prendas a producir. Así mismo, también se le propuso, que planifique con anterioridad sus campañas y ofertas en prendas de jean para que la producción pueda salir a tiempo y en la temporada que corresponde.

Por otro lado, el proveedor de tela plana, mencionó en la entrevista que también ha brindado propuestas de mejora en los productos de Celestina. Este proveedor, al conocer que la marca estaba ingresando a centros comerciales en provincia, recomendó mejorar la calidad del acabado de las prendas de Celestina, por ejemplo, mejorando la forma cómo estaban cosidas sus prendas inicialmente. De igual manera, mencionó que las sugerencias que brinda se dan de acuerdo al proceso de cada prenda. En este aspecto, sobre todo brinda ideas de cómo agilizar los tiempos para que la prenda salga más rápido al mercado.

Los dos proveedores recalcan que la postura de la empresa Celestina ante sus ideas o propuestas son tomadas de manera abierta, los escuchan y la mayoría de veces siguen lo propuesto por ellos.

Respecto a la capacidad de respuesta que tienen ambos proveedores. El tiempo de entrega de los pedidos es diferentes para ambos. Por un lado, el proveedor de tela jean puede tardar una semana o como máximo dos semanas en entregar sus pedidos de acuerdo a la cantidad solicitada. No se ha establecido un tiempo promedio de entrega exacto para este proveedor. Sin embargo, la proveedora de tela plana menciona que puede tardar en la entrega de prendas un día o dos días de acuerdo a la cantidad solicitada. Cabe resaltar que, en ambos casos, Celestina, al guiar su producción de acuerdo a las ventas y no previa planificación, les envía pedidos sin una programación; a pesar de ello, la flexibilidad que han demostrado estos proveedores le ha permitido a Celestina abastecer sus tiendas rápidamente.

Por consiguiente, tomando en cuenta la información relevante sobre la relación de Celestina con sus proveedores, se realiza a continuación un análisis comparativo de ambos.

Uno de los aspectos a comparar es el tiempo de entrega de los pedidos que Celestina establece con sus proveedores. Para el caso del proveedor de jeans, el tiempo establecido de entrega de pedidos no es un factor estricto en su relación a diferencia del proveedor de tela plana, el cual sí establece tiempos fijos de entrega de entrega. Con este proveedor mantienen tiempos definidos por el tipo de diseño que prioriza vender Celestina, que en su mayoría son polos, blusas, poleras, buzos, etc. Esto se puede reflejar también en la entrega a tiempo de los materiales de producción a este último proveedor. La relación que mantiene Celestina con ambos proveedores es sólida, ya que se concretó desde sus inicios,.

Otro aspecto es la confianza en los resultados de las prendas producidas con ambos proveedores al no realizar una supervisión constante o programada en sus talleres, porque se evidencia un trabajo con pocas o nulas prendas que presenten fallas de corte o confección. A pesar de ello, se mantiene una constante comunicación por medio de WhatsApp, el cual es la herramienta principal para el seguimiento y reporte de lo producido.

Además, la marca ha demostrado su disposición en recibir las propuestas brindadas por sus proveedores y aplicarlas para la mejora de los procesos de producción. Un ejemplo se evidenció en la relación del proveedor de telas planas con Celestina al proponer el uso de mejores telas en la confección de ciertas prendas. Esto lo recaló sobre todo porque la marca estaba ingresando a centros comerciales y necesitaba ofrecer prendas de calidad.

Ello se complementa con los moldes que cada proveedor utiliza para confeccionar las prendas. Celestina tuvo que adaptarse a la forma de trabajo de cada empresa, ya que una de ellas prefiere usar el ploteo de moldes y la otra, moldes hechos de cartón.

Finalmente, las relaciones caracterizadas por el respeto, trato cordial, capacidad de respuesta, colaboración mutua, etc. que tiene la empresa con sus dos principales proveedores, le ha permitido a Celestina mejorar. De acuerdo a lo mencionado por el dueño, debido a la estabilidad de estas relaciones, Celestina, por el momento, no tiene la necesidad de invertir en un taller propio de corte y confección, en su lugar, puede destinar recursos en potenciar la comercialización de sus prendas. Además, las ideas que brindan los proveedores les ayudan a ser más eficientes, por ejemplo, ahorrar tela para la producción de mayores prendas. Otro aspecto que ha permitido que impulse al crecimiento de Celestina es la confianza depositada en ellos puesto que también evita que se incurra en gastos de supervisión en la producción. El ser más eficiente gracias a sus proveedores y explotar las habilidades comerciales que tiene la empresa impacta positivamente en su crecimiento.

De igual manera, tomando en cuenta los factores externos mencionados por Blázquez et al. (2006) que impulsan el crecimiento empresarial, se menciona a los proveedores y su poder de negociación como un factor que puede determinar la diferencia de una organización frente a otras por medio de la integración hacia atrás (Ver Tabla 3). En cambio, en este caso de estudio, la relación mantenida con los proveedores no se centra en el poder de negociación de Celestina ni de los proveedores, sino, se le toma en cuenta como un factor externo relevante para seguir creciendo sin la expectativa o necesidad de realizar una integración hacia atrás de tener su propio taller de producción. Esto se demuestra por la estabilidad de su relación comercial en los años que llevan trabajando en conjunto.

### ***2.1.2. Relaciones con aliados comerciales***

Según Bueno et al. (2011), el modelo Intellectus destaca a las relaciones con aliados comerciales como uno de los factores del capital relacional de una organización. Esto hace referencia a una alianza que se caracteriza por diversos acuerdos de colaboración entre las empresas o instituciones aliadas. Para alcanzar el objetivo de esta investigación, se han adaptado las variables de relaciones con competidores a las relaciones con aliados; principalmente porque se quiere analizar el comportamiento de la empresa Celestina en alianza con las demás marcas.

Por ello, se realizaron entrevistas a profundidad a las pequeñas empresas que conforman la alianza comercial en las tiendas Wuman: Mon Amour, Cistella y Polec. Estas tres marcas participan en la mencionada tienda en diferentes provincias del Perú junto con Celestina. En la provincia de Cusco están presentes las marcas Celestina, Cistella y Polec. En la provincia de

Arequipa, se encuentran dos tiendas Wuman en los centros comerciales Real Plaza del distrito de Cayma y en el Mall Aventura del distrito de Porongoché, y participan las marcas de Celestina, Polec, Cistella y Mon Amour. Mientras que en la provincia de Huánuco se encuentran las marcas Celestina y Mon Amour.

La guía de preguntas a profundidad se ha utilizado para presentar los resultados más relevantes del análisis según las sub variables del modelo Intellectus presentadas en la matriz de consistencia (Ver Anexo G):

*a. Base de aliados*

Esta variable del capital relacional del modelo Intellectus refiere al número y naturaleza de alianzas establecidas por las empresas (Bueno et. al, 2011) (Ver anexo D). En el caso de Celestina, mantiene una relación de naturaleza comercial con las tres marcas Mon Amour, Cistella y Polec, las cuales iniciaron sus operaciones en el Emporio Comercial de Gamarra.

*b. Procesos de relación con competidores y aliados:*

Esta variable hace referencia a los tipos de acuerdos de colaboración que tiene la empresa en estudio con las demás marcas, según Bueno et al. (2011) en el Modelo Intellectus. Si bien las empresas mencionadas se desenvuelven en un mismo rubro, la relación que tiene Celestina actualmente con las diferentes marcas se caracteriza por ser una relación de aliados ya que al estar presentes bajo el nombre de una misma tienda Wuman, todos tienen objetivos alineados a favor del proyecto caracterizándose más como aliados que como competidores (Ver Anexo D).

Los representantes de las marcas entrevistadas coincidieron que sí manejan acuerdos para un mejor control de la relación entre aliados y rescataron la importancia de ellos.

Los acuerdos que llevan a cabo son los siguientes:

- Reuniones de comité semanales en los que participan los representantes de cada marca liderados por el creador y actual gerente de la marca Celestina.
- Toda decisión o propuesta de ingreso de alguna marca al proyecto Wuman se da mediante votación con las actuales marcas y se formaliza con un contrato, en el cual se establecen condiciones y penalidades. Estas penalidades aplican en caso alguna marca quiera dejar de participar del proyecto o infrinja alguna condición del contrato.
- Las tiendas Wuman están presentes en centros comerciales, los cuales mantienen una relación contractual con los representantes de cada marca y se especifica condiciones y penalidades respecto al espacio

- El control de los ingresos está a cargo de una persona externa especializada en contabilidad, quien realiza los depósitos a cada marca y se encarga de los distintos pagos que se requieran dentro de las tiendas Wuman semanalmente. Esto se da dentro de una cuenta mancomunada en la cual los aliados tienen acceso a los movimientos bancarios que se están realizando. Este aspecto lo catalogaron como importante por la seguridad y confianza del manejo de los ingresos.
- La reposición de mercadería a las tiendas se realiza de acuerdo a la disponibilidad de fechas de envío y del personal que tenga cada marca.
- Se ha establecido que todo gasto que provenga de las tiendas Wuman sea dividido de manera equitativa por las marcas que participan en cada tienda. Sin embargo, también fue señalado como una posible desventaja ya que las ventas no siempre son iguales para todas las marcas y la capacidad de cubrir los gastos se puede ver ajustada.
- El personal de ventas que se encuentra en las tiendas Wuman trabajan de manera rotativa, es decir, por turnos. Además, se ha optado porque los colaboradores atiendan las ventas de todas las marcas incluidas en las tiendas, con la finalidad de evitar una competencia desleal entre ellas.
- La comunicación entre los aliados y con los colaboradores a cargo de las tiendas Wuman se realiza de manera diaria mediante WhatsApp. En dicho medio se comparten coordinaciones, reportes, indicaciones, etc. que cada representante de las marcas brinda.

### *c. Solidez de las alianzas*

Esta variable descrita en el Modelo Intellectus refiere a la estabilidad que tiene la alianza en cuanto a antigüedad, personal dedicado a los proyectos en conjunto, alianzas fallidas y grupos de trabajo en colaboración. Asimismo, abarca el grado de formalización que se tiene con las empresas (Bueno et al. 2011) (Ver Anexo D).

La relación que Celestina mantiene con sus aliados se inició mediante recomendación de alguna marca ya participante o incluso desde que Celestina entró al mercado. En primer lugar, Mon Amour formó parte de los aliados desde el año 2016, en el que se fundó el proyecto Wuman, ingresando a su primera ciudad que fue Huánuco. En esta región solo están presentes las marcas Celestina y Mon Amour, principalmente por el espacio de la tienda y la magnitud de las ventas. En segundo lugar, Polec ingresó a ser parte de los aliados en el año 2017 participando en las ciudades de Cusco y Arequipa con tres tiendas Wuman. La representante de la marca manifiesta que tenía conocimiento de los dueños de Celestina por medio de reuniones y activaciones que realizaron en conjunto dentro de Gamarra, lo cual fue un factor importante de confianza para

pensar en una posible alianza comercial entre ellos. En tercer lugar, la relación de Celestina con la marca Cistella comenzó también en el año 2017 en la creación de la tienda Wuman en la ciudad de Cusco.

La solidez también está representada por el número de colaboradores dedicados a la alianza, lo cual en este caso varía dependiendo de cada provincia por el tamaño de las ventas y del espacio. Nos mencionaron que en la ciudad de Lima se encuentran tres colaboradoras; en Huánuco, dos colaboradoras y en Cusco, cuatro colaboradoras. Mientras que, en la ciudad de Arequipa, al tener dos tiendas, tienen en total doce personas en los dos distritos. En el distrito de Porongochi se encuentra la tienda más grande, lo cual requiere de ocho colaboradoras en la tienda; mientras que en el distrito de Cayma se requieren cuatro colaboradoras por ser una tienda de menor espacio.

Asimismo, manifestaron que anteriormente tuvieron una alianza fallida con una marca que ya no pertenece al proyecto Wuman, la cual tuvo inconvenientes económicos y, por consenso, decidieron separarla y terminar la relación.

#### *d. Beneficios de las alianzas*

En el Modelo Intellectus, según Bueno et al. (2011), los beneficios de las alianzas se refieren a las ventajas que generan la colaboración en cuanto a rentabilidad estratégica y operativa para las empresas y proyecto en conjunto (Ver Anexo D).

Dentro de los beneficios más relevantes que fueron identificados y señalados por los representantes de cada marca participantes del proyecto están los siguientes:

- Al realizarse diferentes eventos de inauguración de tiendas Wuman en las provincias de Cusco y Arequipa, se percataron la gran afluencia de clientes que hacían largas colas para poder ingresar y comprar prendas. Esto fue uno de los factores relevantes para que una de las marcas decidiera pertenecer al proyecto Wuman.
- Dos de las marcas participantes comparten una relación no solo comercial, sino familiar; esto fue señalado como un ítem importante para fortalecer la unión y compatibilizar en los acuerdos y procesos que requería la conformación de la alianza.
- Los gastos, tanto del personal como de alquileres, son divididos de manera igualitaria entre las marcas aliadas en el proyecto Wuman. Este factor está incluido en la primera subvariable, sin embargo, también lo identificamos como un beneficio de las alianzas, porque permite ahorrar costos al tener un soporte económico con el capital de las demás marcas.

- Se produce una diversificación de riesgo al distribuir la inversión de cada marca. Las marcas coincidieron que estar presentes en los centros comerciales genera un aumento en las ventas y, por lo tanto, un respaldo de utilidades. Esto se manifestó con relevancia porque el mercado dentro de Gamarra es muy impredecible por diversas implicaciones políticas y sociales en los últimos años que pueden llegar a favorecer o desfavorecer al negocio.
- Otro beneficio identificado es que cada marca puede ampliar su cartera de proveedores al generar la alianza. En este caso, algunas marcas han compartido proveedores ya sea de tela o taller de corte y confección, lo cual ha permitido que mantengan una misma línea o un mismo procedimiento al elaborar las prendas y pueda consolidarse mucho más la marca Wuman.
- Cada marca tiene su propio posicionamiento en el mercado en el que se desenvuelven. Este factor ha sido señalado como importante ya que, si una marca tiene más años en el sector, tiene mayor presencia en la preferencia de sus clientes y esto, al generar una alianza, favorece a las demás marcas que recién pueden estar empezando para hacerse conocidas y generar más ventas.

Asimismo, en el levantamiento de información de las entrevistas se logró identificar factores que se añadirán al análisis anterior de las variables base de aliados, procesos de relación con competidores y aliados, solidez de las alianzas y beneficios de las alianzas. Las variables añadidas son las siguientes: desventajas de una alianza, limitaciones y ventajas para una alianza.

Por el lado de desventajas de una alianza se pudo identificar, en las entrevistas, las siguientes observaciones:

- El factor de confianza en una marca es muy importante para que la alianza se fortalezca y prospere. Sin embargo, delegar la función de administrar el movimiento económico de las tiendas Wuman a una sola marca fue una decisión difícil y que, por motivos reservados, ocasiona que se puedan tergiversar las transacciones. Por ello, luego de una experiencia negativa con una marca que actualmente ya no pertenece a la alianza, se decidió delegar la responsabilidad del manejo económico a cargo de un especialista y profesional en el tema.
- El paso previo a generar los acuerdos dentro de la relación, es tener discrepancias en ciertas decisiones básicas del negocio. Por ejemplo, señalaron que inicialmente se acordaba una fecha de envío de mercadería a provincias, lo cual perjudicaba a aquellas marcas que, por falta de recursos o personal, no podían mandar en esas fechas y esto

generaba conflicto entre los representantes. Esto se pudo solucionar en base a acuerdos y conversaciones que ahora se han implementado para beneficiar a las marcas según los tiempos que manejan.

- Existe el riesgo de que alguna marca se pueda retirar de la alianza para empezar a formar sus proyectos como marca sola. Esto pasó con una de las marcas, la cual tuvo que tomar la decisión de salir de una de las tiendas de un centro comercial en Arequipa con el fin de invertir en abrir más tiendas en Lima con su marca propia y con la expectativa de seguir creciendo. Esto puede resultar muy beneficioso para su posicionamiento como tal, pero puede perjudicar la relación y el crecimiento de la alianza en las provincias del Perú.
- Como ya se mencionó anteriormente, los costos que genera la alianza están divididos equitativamente, lo cual es una ventaja, pero una desventaja a la vez para aquellas marcas que no generan una cantidad de ventas proporcional al resto que le permitan solventar los gastos que se tiene.
- Mantener la misma línea de calidad de las prendas está considerada como un factor importante, porque si bien es cierto todas las marcas tratan de mantener un estándar de confección y acabado de prendas para lograr una sola imagen en los clientes, algunas marcas deciden por opciones un poco más económicas en cuanto a telas o prendas y se corre el riesgo de generar acabados mal hechos o de baja calidad. Esto es un tema que se ha ido solucionando mediante acuerdos y cartera de proveedores para que estén alineados a los mismos objetivos.

Asimismo, en las entrevistas se pudo recabar información sobre ciertas limitaciones que los representantes de cada marca han tenido a lo largo de toda su experiencia en el negocio:

- Al tratar de crecer como marca de manera independiente, muchas veces se optó por realizar eventos dentro del emporio comercial de Gamarra. Sin embargo, no fueron exitosos, ya que no tuvieron la afluencia de gente que se esperaba. Señalaron que, con el apoyo de otras marcas, la experiencia hubiera sido muy distinta, tal como lo están viviendo dentro del proyecto Wuman y los eventos que organizan en provincias.
- El proyecto Wuman tiene un canal alternativo de ventas por delivery, lo cual aumenta la capacidad de atender a muchas más personas y genera más ingresos. Sin embargo, actualmente los pedidos que los clientes realizan mediante las redes sociales se tramitan desde la oficina central de Lima, lo cual hace que se genere un retraso en la entrega y se enfrenten costos adicionales en los envíos a provincia. Los representantes nos comentaron

que estos envíos se realizan desde Lima, ya que las tiendas Wuman ya cuentan con un stock predeterminado de prendas y el cual no puede ser alterado.

- Las inversiones de montos considerables son limitantes que tienen los dueños de las marcas. Se identificó que algunas marcas recurrieron a los préstamos bancarios para solventar las grandes inversiones iniciales que se tuvo en el proyecto Wuman con tiendas en centros comerciales, porque dichos centros mantienen cláusulas, contratos, montos, etc. que se tiene que cumplir y solventar el espacio que se está dando en alquiler. Por ello, la alianza es una ventaja clave para dividir los gastos que genera una apertura de tienda.
- La competencia en el sector de retail es muy fuerte ya que algunas marcas se encuentran posicionadas desde hace muchos años. Esto es un factor limitante que se suma a una barrera de entrada de nuevos competidores y afecta a nuevas marcas y sus utilidades en los primeros años.

Además, el último factor extra que se pudo rescatar de las entrevistas a los aliados es respecto a las ventajas que existen dentro de las características de las marcas para generar una alianza. A continuación, se presentan los puntos más relevantes:

- Las marcas aliadas señalaron que un aspecto importante que hizo que la alianza funcione bien fue que cada una tiene un público objetivo diferente. Si bien es cierto las tres marcas vender prendas para mujer, mantienen a la vez una diferencia en la edad de las clientes. Esto se da porque una de las marcas vende prendas más casuales enfocadas en un perfil universitario o de trabajo, mientras que otras se centran en la venta de ropa urbana o ropa casual-urbana. Esto ha sido identificado como una ventaja para lograr una unión complementaria y que no se propague la competencia desleal o canibalización de clientes y marcas.
- Los seguidores que tiene cada marca en todas las redes sociales en las que se desenvuelven ayudan a que, si se juntan con más marcas de un mismo sector, se extienda mucho más rápido la alianza y la tienda multimarca como lo es el proyecto Wuman. Una gran ventaja para formar una alianza y consolidarla es la facilidad que podría tener una tienda y marca nueva como Wuman en posicionarse y generar utilidades.
- Se identificó que dos de las marcas mantenían una relación especial, ya que los dueños eran familiares y esto ocasionó que la confianza ya esté formada cuando decidieron ingresar a la alianza. Una de los representantes de estas marcas fue quien decidió ingresar primero al proyecto Wuman y meses más tarde contactó a su familiar y representante de la otra marca para que pueda unirse también.

- Otra oportunidad señalada que detectaron fue que en la mayoría de las provincias del Perú no hay suficientes alternativas de tiendas que ofrezcan prendas variadas, de calidad y a un precio accesible. Los clientes que buscaban eso tenían que trasladarse a la capital para poder comprar ropa y ello dificultaba la posibilidad de obtener ropa en tendencia y de una buena calidad. Esta situación la hemos catalogado como una ventaja para formar una alianza, ya que pudieron detectar la oportunidad y aprovecharon la necesidad de las provincias, mercado en el que poco a poco está entrando nueva competencia. Asimismo, el negocio llega a ser rentable debido a la modernización y migración de personas al tener más oportunidades de trabajo.
- El tamaño del centro comercial elegido también es un factor importante si se considera la afluencia de gente que lo visita o la magnitud de tiendas y ventas que existe. Para esta alianza, se ha considerado centros comerciales estratégicos, que cuenten con espacios adecuados dependiendo de cuántas marcas estén participando de la tienda Wuman. Le agregan importancia al centro comercial si este abarca a la mayoría de las clases sociales de las provincias para poder abarcar la mayor cantidad de clientes.

Finalmente, teniendo la información relevante sobre la relación de Celestina con sus aliados, se considera realizar un análisis comparativo de ellos.

Por un lado, cada marca que pertenece a la alianza mantiene una línea propia de imagen y posicionamiento en el mercado. A pesar de haber nacido en un ambiente competitivo y con varios puntos de mejora como es Gamarra, cada marca ha sabido diferenciarse encontrando su propio estilo en el diseño de sus prendas y la venta de estas.

Se han implementado diversos acuerdos que cada marca debe cumplir. La mayoría de estas reglas han sido propuestas por los mismos aliados para que cada uno tenga el compromiso de cumplirlas. El éxito del proyecto Wuman es la evidencia de que una relación comercial o de aliados funciona si se establecen acuerdos alineados a los objetivos en común. En dicha alianza, estos objetivos buscaron el crecimiento empresarial, lo cual fue una de las características más importantes que el representante de Celestina buscó en las marcas.

Los aliados reúnen ciertas características que los definen como parte de este proyecto. Todas las marcas coinciden que el potencial que tiene la moda en provincias es una oportunidad para introducir sus prendas en ese mercado, ya que es necesario que se descentralice la moda de Lima; todas han sido creadas por emprendedores con visión de negocio, apostando por desenvolverse en un formato retail y todas han apostado por superar la informalidad con la que conviven en el Emporio. Estas características las ha hecho más sólidas en conjunto, pues en actividades como la organización de eventos, se apoyan entre sí; se turnan las supervisiones que

deben realizarse para cada tienda Wuman, y cuando alguno no tiene disponibilidad, otro está dispuesto a realizarlo. Además, los comités, conversaciones diarias, los viajes juntos han hecho que se establezcan lazos de amistad entre cada participante.

A todos los empresarios les favorece que sus clientes tengan una buena percepción de la tienda Wuman puesto que este nombre los representa a todos. Por ello, procuran mantener una calidad estándar de las prendas, esto implica la calidad de las telas y la confección de estas, así como el servicio que brindan las vendedoras es el mismo para todas las marcas.

Por último, todo lo mencionado anteriormente, si bien ha permitido que las tiendas Wuman estén presentes en más provincias, individualmente, hay marcas que sobresalen en ventas lo cual significa que están logrando un crecimiento sostenido debido a la alianza y a su performance individual. Estas marcas atraen a su público a las tiendas, lo cual representa un beneficio para aquellas marcas que aún están desarrollándose y tienen la oportunidad de ser conocidas.

### ***2.1.3 Relaciones con competidores***

Según Bueno et al. (2011), el modelo Intellectus también destaca las relaciones con competidores del mismo sector o afines como uno de los factores del capital relacional, ya que estos son agentes de mercado, los cuales están integrados al valor de la organización. En esta parte el modelo resalta la necesidad de cada organización por tener información en cantidad y calidad respecto de sus competidores actuales y potenciales. No obstante, en este proceso de relación también pueden ir surgiendo tipos de acuerdo entre ellos, a lo que posteriormente se llamarían alianzas según el modelo (Ver Anexo D).

Cabe resaltar que los competidores directos de Celestina son todas las pequeñas empresas que están ubicadas en Gamarra dedicadas a la comercialización de ropa juvenil para dama.

#### ***a. Conocimiento de competidores***

Esta variable del capital relacional del modelo Intellectus tiene como indicador al número de herramientas de inteligencia económica, número de acciones de benchmarking al año y al promedio de número de personas dedicadas al análisis de competidores (Bueno et al. 2011) (Ver Anexo D). En el caso de Celestina, al ser una pequeña empresa no cuenta con las herramientas y recursos suficientes para realizar un análisis profundo de sus competidores. Sin embargo, según lo comentado por el dueño de Celestina, la empresa realiza un benchmarking para los diseños de sus prendas, tomando en cuenta la tendencia de la moda que siguen diversas marcas tanto nacionales como internacionales.

Por otro lado, se pudo identificar características relevantes que se deberían tomar en cuenta al planificar y definir las estrategias comerciales de Celestina.

En primer lugar, el dueño de Celestina considera como un competidor directo a Lady Posh, Polec, Azúcar y For ever. Sin embargo, ve a Lady Posh como la competencia más fuerte que tiene, ya que el público objetivo es similar al de Celestina y los modelos de prendas que comercializan son similares. La marca Lady Posh posee aspectos positivos, en primer lugar, cuenta con dos tiendas en el Emporio comercial de Gamarra, se podría decir que una de ellas es la tienda de ropa más grande y moderna que se encuentra en Gamarra. Además, resalta la gestión que tiene sobre sus redes sociales, ya que poseen más de cien mil seguidores en Instagram y más de trescientos mil en Facebook. Por último, cuenta con presencia en tres provincias del Perú, además de Lima. Por el lado de sus debilidades, Celestina considera que gran parte de la gestión de sus redes sociales va dirigido a ofertas y eventos de precios de fábrica, por lo que da la impresión de no vender todo su stock al precio de etiqueta, lo cual podría afectar sus ganancias y en segundo lugar, puede que afecte su imagen, ya que parte de su acogida en redes sociales es por las promociones y descuentos que lanza la marca, y no por el acabado y variedad de la ropa.

En segundo lugar, se vio que en el caso de Wuman sus competidores son las tiendas por departamento, entre estas podemos encontrar a Saga Falabella, Ripley, Oechsle, Zara, H&M entre otras. Según el dueño de Celestina y líder del proyecto Wuman estas marcas tienen como fortaleza su reconocimiento y posicionamiento internacional. Sin embargo, pudo resaltar más dos debilidades que estas presentan. La primera es que estas empresas tienen gran variedad de ropa que va dirigido a un público con un rango de edad mayor y que no llegan a vender toda su producción dentro de su temporada. La segunda debilidad de algunas de estas empresas es que no tienen presencia en provincia y aquellas que sí cuenta con presencia no ofrecen la misma variedad de ropa que se ofrece en Lima. Este aspecto, fue identificado y considerado relevante por Celestina; debido a ello fue que se decide emprender con el proyecto Wuman. Se reconoció la falta de variedad de ropa en provincias, esto hizo que formara alianzas con sus competidores y entraran a nuevos mercados bajo un nuevo concepto, una sola tienda que tiene reunida a más de una marca. Esto dio el inicio de la competencia de todas las marcas que conforman Wuman versus las mencionadas anteriormente.

*b. Procesos de relación con competidores:*

Esta variable hace referencia a la colaboración o proyectos que tiene la empresa con las demás marcas, según Bueno et al. (2011) en el Modelo Intellectus (Ver Anexo D). Si bien Celestina actualmente forma parte del proyecto Wuman, empresas como Polec, Cistella y Mon Amour son las empresas que lo acompañan en este proyecto y que se desenvuelven en un mismo

rubro. La relación que tiene Celestina actualmente con las diferentes marcas se caracteriza por ser una relación de aliados ya que al estar presentes bajo el nombre de una misma tienda Wuman, todos tienen objetivos alineados a favor del proyecto caracterizándose más como aliados que como competidores, puesto que se enfocarán en brindar más variedad al público.

Sin embargo, se desarrollará, en esta variable, la manera como llegaron a formar este vínculo, a pesar de haber sido competidores directos antes del proyecto.

En sus inicios Celestina carecía de apoyo financiero y popularidad, lo cual le impedía expandirse, aumentar su producción y vender toda su producción. En su segundo año Celestina reconoce que los competidores más resaltantes en Gamarra eran Lady Posh, Polec, Azúcar, entre otros. Lo cual conllevó a ver una opción de poder colaborar con ellos, ya que dentro del emporio comercial de Gamarra ya existía cierta colaboración de algunas marcas; por ejemplo, activaciones y eventos pequeños llamados “Precios de fábrica”, ya que era una forma de atraer el interés de los clientes no solo con los descuentos, sino más variedad de ropa y variedad de marcas.

Posterior a ello, el dueño de Celestina ve la oportunidad de ir a provincia debido a la escasez de marcas de ropa; sin embargo, por sus limitaciones financieras es que decide relacionarse con sus competidores, para que pueda también captar fortalezas de ellos, como reconocimiento del público e información sobre la gestión de otras marcas que podría amoldarse a Celestina. Esto ha sido un gran avance para Celestina, ya que ha llegado a ciertos acuerdos con sus competidores para que los clientes, publicidad, popularidad y espacio sean compartidos entre los socios de Wuman.

## **2.2. Relaciones con clientes**

Tal como se mencionó en el marco teórico, el modelo Intellectus cuenta con variables Según Bueno et al. (2011), en el Modelo Intellectus se destaca a las relaciones con clientes como un elemento básico del capital relacional de una organización. Esto hace referencia a la relación tanto con los clientes como con los posibles clientes o potenciales. Asimismo, el modelo mencionado indica distintas variables (Ver Anexo A), de las cuales, para este análisis, se tomarán cuatro:

Primero, está la variable lealtad de clientes que refiere a la fidelización o grado de continuidad que se resalta con la repetición de compra.

Segundo, está la variable satisfacción del cliente, la cual refiere a la percepción que tiene el cliente de la empresa o marca, calificando su nivel de respuesta y actividad comercial.

Tercero, la variable sobre procesos de relación con clientes se caracteriza por analizar las formas de relación que la empresa mantiene con sus clientes actuales y potenciales.

Por último, la cuarta variable es sobre la red de distribución, la cual permite analizar la capacidad y calidad de los canales de distribución que la empresa utiliza para llegar a sus clientes.

### ***2.2.1. Focus group Celestina en Lima***

El primer focus group que se realizó para esta investigación fue en la ciudad de Lima con clientes de la marca Celestina. Esta dinámica tuvo como objetivo recaudar información sobre distintos factores relevantes que representan las sub variables del modelo Intellectus que se explicarán a continuación (Ver Anexo G). Participaron ocho chicas de las cuales cinco eran estudiantes universitarias y las demás eran estudiantes de instituto, trabajaban o estaban fuera del ámbito laboral y estudiantil. Estas personas estaban en el rango de edad de 20 a 25 años, quienes eran clientes de Celestina en las tiendas de Lima.

#### *a. Lealtad de clientes*

Respecto a la pregunta sobre cuánto tiempo pasó desde que se enteraron de la existencia de Celestina hasta que visitaron una de sus tiendas, las respuestas oscilan entre 1 a 3 meses. Esto lo mencionaron principalmente porque ellas valoran mucho la visita que tienen al Emporio Comercial de Gamarra, principalmente por la distancia y la complejidad de llegar a las tiendas.

Las participantes coincidieron en que tienen que decidir comprar más de una prenda para que consideren necesario ir hasta Gamarra, lo cual se da usualmente cuando observan alguna publicidad y almacenan esa información en sus redes sociales para que cuando tengan las suficientes razones para ir, puedan comprar con libertad.

Asimismo, resaltaron que admiran la calidad de las prendas que vende Celestina y la compararon con otras marcas o tiendas de Gamarra, ya que la mayoría de ellas, al tener precios bajos, son catalogadas como de baja calidad. Sin embargo, mencionaron que no irían a Gamarra si solo quieren comprar en las tiendas de Celestina, ya que prefieren comprar en más de una tienda por la variedad.

#### *b. Satisfacción del cliente*

Por el lado de la satisfacción del cliente se realizaron preguntas acerca de la motivación que tienen para ir a Celestina o lo que más les gusta de la marca; y se pudo obtener la siguiente información:

- Las participantes destacaron el orden que tenía las tiendas Celestina en relación a la distribución de las prendas dentro del lugar. Esto les resultó curioso ya que mencionaron que en Gamarra es muy difícil encontrar tiendas así, por el mismo hecho de que hay

mucha gente y a veces los espacios son reducidos, lo cual genera desorden y genera un mal aspecto.

- Los clientes valoran también la atención del personal de ventas, ya que mencionan que apenas ingresan a la tienda, ellas se acercan a preguntar si pueden ayudarlas y les muestran opciones de prendas. Esto se da con moderación, ya que la mayoría muestra incomodidad si es que las vendedoras preguntan excesivamente.
- El ambiente que perciben es bueno, acompañado de música moderna y de buena ventilación. También resaltan que la decoración de los colores y los maniqués es de gran ayuda para verlo proporcionalmente ordenado y combinado generando un ambiente femenino por el color rosado característico de la tienda y marca.
- Además, señalaron que el diseño de las tiendas es bastante acogedor, porque tienen vestidores bastante amplios y limpios a comparación del resto de tiendas de Gamarra. Esto atrae a los clientes porque no genera pérdida de tiempo ni estrés al tener que probarse varias prendas y pueden comprar con tranquilidad.
- Las prendas de Celestina son catalogadas como una opción económica y de bastantes diseños urbanos en tendencia. Si bien es cierto que algunas prendas tienen precios de entre 50 o 60 soles, es económico comparado a prendas de tiendas departamentales, ya que comparan la misma calidad y el acabado de los diseños.

Mientras que también se pudo rescatar información acerca de los puntos de mejora que los clientes consideran que tiene Celestina:

- Un cliente mencionó que cuando hay algún tipo de evento dentro de las tiendas como venta de prendas a precio de fábrica, es muy difícil ingresar y comprar algo por la cantidad de personas que asisten.
- La mayoría coincidió que la marca Celestina ofrece prendas de talla estándar, lo cual perjudica a veces a las diferentes texturas de cuerpo que una pueda tener. Señalaron que las tallas pequeñas pueden transmitir una percepción desfavorable a los clientes. Esto puede ser un limitante al posicionarse de esa manera en el mercado.

### *c. Procesos de relación con clientes*

Un segundo factor importante es el proceso de relación que tiene Celestina con sus clientes, para lo cual se consideraron preguntas sobre la manera en la que se enteraron de Celestina o los canales de comunicación que utiliza la marca para relacionarse con su público objetivo. Se obtuvieron los siguientes resultados:

- Un cliente mencionó que se enteró de la marca mediante Influencers, los cuales mencionan y muestran los diseños y variedad de ropa que tiene Celestina en sus videos para que los espectadores puedan observarlos y decidir comprarlos. Otro cliente reconoció que Celestina tiene publicidad en los diferentes pisos de las galerías y esto le sirvió para enterarse de la marca. Esta publicidad es mediante carteles y volantes que el personal de ventas entrega en dichos lugares. Mientras que las demás participantes señalaron que su primera interacción fue mediante las redes sociales, específicamente por Facebook e Instagram; o por amigas de sus centros laborales que anteriormente iban a comprar a Celestina.
- Se recalcó que actualmente la red más utilizada es Instagram y la mayoría de las participantes usan esa plataforma para seguir marcas y ver variedad de prendas. Una de ellas señaló que no seguía a la marca Celestina por dicha red y, por ello, no le aparecía la publicidad. Esto fue una crítica ya que existen marcas que pagan por publicidad en redes sociales y aparecen en sugerencias de solicitud al realizar algunas búsquedas relacionadas. Esto coloca a dichas empresas en ventaja para captar más clientes.
- Respecto a la pregunta sobre el canal alternativo de compra online que tiene Celestina, solo una de las participantes respondió que, mediante las redes sociales, le ofrecieron la compra online y el envío de las prendas hasta su casa; sin embargo, no llegó a concretar la compra. Las demás clientes no sabían que Celestina brindaba esa opción.
- Los centros comerciales o galerías también realizan activaciones para publicitar marcas y ofertas que tienen. Esto fue identificado por una de las participantes, ya que opinaba que le agrada que Celestina esté ubicada en galerías grandes, ordenadas y que llamaban la atención porque solía tener mucha afluencia de gente.

#### *d. Red de distribución*

Dentro de este factor se incluye información sobre los puntos de venta que tiene Celestina y cuál es la percepción del cliente frente a esto. Por ello, se recaudó la siguiente información:

- Tres de las participantes señalaron que Celestina se encuentra dentro de las galerías que más visitan, las cual son principalmente las más conocidas y las más valoradas en cuanto a su orden, seguridad, limpieza y variedad de marcas. Las galerías más visitadas son La Trece, Ya, Damero y San Pedro, las cuales realizan activaciones constantes para promocionar su apertura o marcas. Las participantes coincidieron que mientras más marcas de ropa tenga una galería, es mejor, ya que pueden encontrar todo lo que buscan

en un solo lugar. Esto es una ventaja para Celestina al estar en las galerías más populares de Gamarra y compartiendo espacio con demás marcas reconocidas en el mercado.

- Asimismo, la accesibilidad a una galería es muy importante dentro del Emporio Comercial de Gamarra, ya que, al ser un lugar muy transitado y aún desordenado, los clientes valoran el poder llegar rápido a las tiendas que prefieran. Señalaron también que Celestina está ubicada en lugares accesibles, considerando desde la galería en la que están hasta el piso dentro de ella. Por ejemplo, en la galería más conocida de Gamarra que es Damero, se encuentra en el primer piso, lo cual facilita el acceso y la vista. Esto representa una ventaja por la alta probabilidad de ver y comprar en la tienda.

El levantamiento de información del focus group ha permitido identificar factores que se añadirán al análisis de los descritos anteriormente: Comportamiento de compra, Percepción del proyecto Wuman y Preferencias de marcas.

Por el lado de comportamiento de compra se pudo identificar, en las participantes, las siguientes observaciones:

- Dos de ellas destacaron la compra online como su principal canal de compra actualmente, ya que les parece más accesible y más rápido que ir a las tiendas. Sin embargo, esto solo lo aplican para ciertas prendas ya que consideran que hay otras que sí o sí tienen que probarse. Asimismo, valoran el interfaz de las aplicaciones de compra virtual, ya que prefieren una plataforma fácil de usar y ordenada. Las demás señalan haber comprado online entre una o dos veces.
- La mayoría coincidió que hay ciertas épocas en las que compran mucha más ropa como cumpleaños, fiestas patrias, verano, por cambios de temporada, etc. Sin embargo, su prioridad de tiempo depende de la carga en la universidad o el trabajo según sea el caso.
- Una participante señaló que ya tiene mapeadas las tiendas en cada galería de Gamarra que más visita y que siempre compra. Entonces si desea comprar ropa, simplemente va a las tiendas y busca las prendas. Sin embargo, otro cliente mencionó que no necesariamente va a comprar siempre a una misma tienda, ella prefiere dar un paseo por las galerías y tiendas para encontrar un mejor producto o promociones que ha visto por redes sociales en otras tiendas.
- Las participantes usualmente prefieren ir por la mañana ya que no hay tanta gente ni desorden, lo cual puede perjudicar si tienes pendientes en la universidad o en el trabajo que realizar.

- Coincidieron que cuando una va a Gamarra, sí o sí tiene que comprar una prenda, ya que la distancia desde sus casas es larga y no consideran fácil llegar. Sin embargo, valoran las compras ahí para aprovechar las ofertas y promociones que tienen algunas marcas.

Por otro lado, es importante destacar la percepción que tienen del proyecto Wuman. En Lima hay solo una tienda Wuman, la cual no era conocida por las participantes del focus group. Por ello, se manejó una dinámica de entregarles una foto de la tienda para ver si la conocían y luego de ello se les explicó en qué consistía. Para analizar este factor se pudo recoger la siguiente información:

- Ninguna de las participantes conocía las tiendas Wuman, sin embargo, apenas observaron la imagen, la relacionaron con la marca Celestina por los colores y el diseño de la infraestructura.
- Una vez explicado el proyecto, coincidieron en que les parece una buena idea que varias marcas de Gamarra se hayan juntado y decidido entrar a provincia, ya que la moda y la tendencia está muy concentrada en la capital.
- Rescataron principalmente que el enfoque de una tienda multimarca es que una cliente pueda salir con un outfit completo para no tener que recorrer más tiendas. Esto es una percepción interesante ya que la estrategia de diversificar los productos dentro de las tiendas ayuda a tener más variedad de prendas y ahorrar costos. Actualmente, Celestina cuenta con la alianza de marcas de ropa que ofrecen similares productos; sin embargo, en una entrevista con el dueño de la marca, nos comentaron que están evaluando aliarse con una marca de zapatillas para que participe en las tiendas Wuman.
- Una de las participantes mencionó que sería interesante que más marcas de Gamarra participen en el proyecto para tener variedad de precios y poder elegir entre los más económicos.
- Asimismo, una recomendación al proyecto Wuman es que puedan implementar una aplicación para comprar, la cual esté separada por marcas y por tipo de prendas.

Finalmente, el otro factor es la preferencia de las marcas dentro y fuera de Gamarra. La mayoría coincidió en la marca Nahara Now, marca que tiene el mismo tiempo de creación que Celestina; sin embargo, solo está presente en Gamarra, pero tiene una página web en la que puedes realizar compras online. Además, señalaron marcas como Polec, Celestina, Azúcar, North Face, Merrell, Nébula y Musas. Algo particular en todas estas marcas es que la mayoría están ubicadas en las galerías que anteriormente mencionaron y son las más conocidas dentro de Gamarra.

### **2.2.2. Focus group Wuman en Arequipa**

El focus group fue realizado en el distrito de Cerro Colorado, ubicado en la ciudad de Arequipa y se contó con la presencia de clientes de la tienda Wuman. Teniendo como una limitación el acceso a las participantes y lugar, se reconoce que el grupo que participó es homogéneo. Sin embargo, se encontró útil la información recogida sobre el proyecto Wuman, lo cual permitió completar el análisis en base al Modelo Intellectus y un comparativo con el focus group realizado en Lima, siendo este último una muestra heterogénea. En el que participaron cinco mujeres entre los 18 y 23 años de edad.

Las preguntas del focus fueron divididas en dos secciones. En la primera parte, se realizaron preguntas acerca de la tienda Wuman y, en la segunda parte, se preguntó acerca del nivel de conocimiento de la marca Celestina. Los resultados encontrados se detallan a continuación (Ver Anexo G):

#### *a. Lealtad de clientes*

Para conocer esta variable, el Modelo Intellectus nos brinda indicadores como el número de veces que los clientes han realizado compras en la tienda, el tiempo que pasó desde que se enteraron de la tienda y se realizó la compra

Como resultado se obtuvo que las participantes del focus group han realizado en promedio tres veces compras en la tienda Wuman del distrito de Porongoché en Arequipa. Las prendas que compraron fueron prendas como polos, poleras, enterizos, etc.

Algo que resalta es que las participantes no recuerdan con exactitud el nombre de las marcas ubicadas dentro de la tienda y tampoco las marcas que compraron dentro del establecimiento. Sin embargo, en general, como tienda, Wuman, sí ha sido recomendada por las participantes a sus amigas

En la segunda parte del focus group se realizaron preguntas acerca de la marca Celestina.

Al mencionarla en la segunda parte fue recordada por las participantes y respondieron que sí habían comprado esta marca las veces que han visitado la tienda. Además, los aspectos que más valoran son los diseños de sus prendas, pues salen de lo común y la calidad de estas ya que sienten que les ha durado un tiempo prolongado.

#### *b. Satisfacción del cliente*

Para conocer acerca de esta variable, se les realizaron preguntas sobre el servicio, aspectos que más valoran y aspectos que tienen por mejorar de la tienda Wuman y marca Celestina.

La percepción de las participantes de la tienda Wuman es buena debido a que recalcan el buen ambiente; el espacio de la tienda, la tienda Wuman ubicada en Porongoche tiene un espacio de 300m<sup>2</sup> el cual está proporcionalmente distribuido por cada marca; la decoración, las luces, maniquís y música dentro de la tienda hacen pasar un agradable momento; la ubicación, la tienda se encuentra ubicada en el primer nivel del centro comercial y les es más accesible llegar; los probadores, los cuales consideran que son amplios y numerosos; y, por último, la atención que brindan las colaboradoras.

Por otro lado, se les preguntó sobre la percepción de la marca Celestina, las participantes respondieron que están conformes con los precios que brindan, la calidad de sus prendas y la variedad de modelos y diseños que llegan a las tiendas. Sin embargo, un tema en el que todas coincidieron fueron las tallas, pues creen que las tallas están hechas para chicas delgadas o que solo llega a la tienda un limitado número de prendas por talla.

#### *c. Procesos de relación con clientes*

El Modelo utilizado para esta investigación, también, nos brinda indicadores para conocer esta variable. La cual está compuesta por el número de medios de comunicación que utiliza la marca para relacionarse con sus clientes. Así mismo, el número de sugerencias que brindan ellas como clientes para la mejora de sus productos.

Como resultado del focus group, se obtuvo que los canales de comunicación más utilizados de la tienda Wuman son redes sociales.

La red social más utilizada y de donde las clientes han percibido mayor interacción es Facebook. En esta lo más recordado por las participantes son los eventos promovidos por Wuman en épocas de aniversario y por las promociones inicio y cierre de temporada.

De igual manera, la relación que establece Celestina con sus clientes la realiza a través de sus redes sociales de Facebook y, principalmente, Instagram. Sin embargo, consideran que su publicidad es muy limitada y no realiza publicaciones con frecuencia.

De acuerdo a las sugerencias, las participantes mencionaron que no habían realizado alguna sugerencia ni para la tienda Wuman, ni para la marca Celestina. A pesar de esto, en la participación del focus group salieron algunas observaciones de parte de las participantes. Por ejemplo, como se mencionó anteriormente, las tallas de las prendas exhibidas en tienda son muy limitadas o son tallas muy pequeñas para las medidas de ellas.

#### *d. Red de distribución*

En la ciudad de Arequipa, Wuman tiene presencia en dos de los principales centros comerciales de la ciudad, una de las tiendas está ubicada en el CC. Mall Aventura Porongoche y otra en el CC. Real Plaza Cayma. En ambos puntos de venta, se encuentra la marca Celestina.

Como creador del proyecto, el dueño de la marca Celestina, participa en todos los puntos de ventas donde se encuentra Wuman. Esto le ha permitido tener mayor presencia en las provincias del Perú, además, de contar con las tiendas de Gamarra.

El levantamiento de información del focus group ha permitido identificar factores que se añadirán al análisis de los descritos anteriormente: Comportamiento de compra, Percepción de las marcas Wuman y Celestina y preferencias de marcas.

Respecto a su comportamiento de compra, las participantes mencionaron que la temporada donde visitan más los centros comerciales y realizan sus compras es la temporada de vacaciones que corresponden los meses de julio a agosto y de diciembre a marzo, visitan las tiendas y/o compran cinco veces aproximadamente durante estas fechas.

Las tiendas H&M y Saga Falabella resultaron ser las preferidas de las participantes debido a los siguientes motivos: precios bajos, ropa en tendencia, diseños agradables y ofertas. Los aspectos que consideran como más importantes para realizar sus compras son la calidad de la prenda y el precio de esta.

Así mismo, no es de su preferencia planificar las compras que realizan en esas tiendas, mantienen un control de sus gastos de vestimenta y no exceden un presupuesto de ciento cincuenta a doscientos soles por compra.

La mayoría de participantes mencionó no confiar en las compras por internet debido al temor que las tallas no sean las adecuadas para ellas, además, el tiempo de entrega es muy prolongado en páginas que venden marcas del extranjero y la calidad no necesariamente es buena.

Es así que de ambos focus group se obtuvo información relevante que permite realizar un análisis comparativo señalando diferencias y similitudes entre los clientes de Celestina en Lima y los clientes de Celestina dentro de la marca Wuman en la provincia Arequipa.

Por un lado, lo que más resaltó en ambos grupos de la marca Celestina, fue la infraestructura de las tiendas. Las participantes de Lima señalaron que la distribución de los espacios es considerablemente grande a comparación de otras tiendas en el Emporio Comercial de Gamarra. Valoran la amplitud de los probadores y mostradores que tienen las tiendas por su comodidad y tranquilidad al probar y comprar las prendas. Mientras que las participantes de Arequipa señalaron que los colores y la música de las tiendas Wuman eran los principales atractivos.

Por otro lado, el aspecto negativo que resaltó en ambos grupos fue la variedad de tallas que la marca tenía. Tanto las participantes de Lima como de Arequipa indicaron que la marca Celestina no cuenta con tallas variadas, ya que prioriza las tallas estándar. Esto genera incomodidad de las clientes al no sentirse representadas y encontrar la talla que más se les adecue.

Por último, la publicidad en las tiendas de Lima es percibida como más intensa por los clientes, mientras que en Arequipa no es así. Sin embargo, los eventos más grandes que se ha realizado han sido en provincia teniendo gran asistencia de clientes. Esto puede relacionarse con la necesidad de presencia de Celestina en las provincias a comparación de las tiendas posicionadas y con gran afluencia de clientes que tiene en Lima (Gamarra).

La gestión de las relaciones con sus clientes tiene aspectos positivos y negativos que podrían influir en el crecimiento de Celestina. La satisfacción de las clientes de Lima y Arequipa se ve reflejada debido a la buena atención que reciben de las colaboradoras, la calidad de sus prendas y el precio de estas, la infraestructura amplia y el ambiente juvenil y femenino que la caracteriza, además, la presencia que tiene en las galerías modernas de Gamarra permite que tenga mayor accesibilidad a su público objetivo. De igual manera ocurre con la tienda Wuman de Arequipa, que se encuentra en uno de los centros comerciales más grandes de la ciudad y ubicada en un primer piso. En este caso, según lo mencionado por Blázquez et al. (2006), los clientes son uno de los factores externos que permite el crecimiento y competitividad de una empresa. Los autores sugieren conocer y de alguna manera controlar este factor. En entornos competitivos, proponen el ingreso a nuevos mercados. Celestina, adopta esta estrategia con el ingreso de tiendas Wuman en provincias del Perú, lo cual le ha permitido expandirse y ofrecer sus prendas en mercados con escasa oferta de moda, es decir, aprovecha en el incremento de sus ventas en ellos.

### **3. Análisis de herramienta cuantitativa**

#### **3.1. Resultados de las encuestas**

##### **3.1.1. Relaciones con colaboradores**

Se realizaron encuestas a colaboradores de la marca Celestina, tanto trabajadores de oficina como de tiendas de Lima y provincias. Estas consistían en diversas afirmaciones que tenían que ser respondidas aplicando una escala de Likert (entre totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo) (Ver Anexo G).

Para medir la relación con los trabajadores, y aplicando el modelo Intellectus, analizamos la subvariable de antigüedad y fidelización del empleado. Esta variable, según Bueno et al. (2011), refiere al periodo de permanencia de los trabajadores justificado en el proceso de atraer y retenerlos. Para Celestina, se obtuvo como resultado que las edades de los encuestados oscilan

entre 19 a 58 años, siendo 21 años la edad media. Asimismo, el 65% de los encuestados tienen entre seis meses a dos años trabajando en la empresa Celestina.

La encuesta realizada estuvo orientada a responder tres aspectos de nuestro interés: Satisfacción del colaborador, motivación del colaborador y relación laboral.

En primer lugar, dentro del factor de satisfacción del colaborador se consideraron aspectos como estabilidad, interés en el trabajo realizado, coherencia entre habilidades y tareas encomendadas, entorno físico, trato dentro de la empresa, autonomía laboral, etc. Se obtuvo los siguientes resultados:

- El 80% de colaboradores considera que el trabajo que realizan dentro de la empresa es interesante
- El 95% de colaboradores está de acuerdo que las actividades que les son encomendadas van de acorde a sus capacidades y habilidades
- El 90% de los colaboradores consideran que el entorno físico en el cual llevan a cabo su trabajo es agradable. Sin embargo, el 10% no está de acuerdo con esta afirmación.
- El 40% de colaboradores encuestados está de acuerdo que su trabajo es estable, mientras que el 25% no está de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, el 35% no está de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación
- El 60% de los colaboradores se sienten satisfechos por el trato que reciben dentro de la empresa. Por el contrario, el 20% de ellos no están de acuerdo con ello. Además, existe un 20% que no está de acuerdo ni en desacuerdo con dicha afirmación.
- Solo el 20% de los encuestados considera que el trabajo que realizan es estresante, mientras que el 35% de ellos considera que su trabajo no es estresante, sin embargo, el 45% del total no está de acuerdo ni en desacuerdo.
- El 80% de los colaboradores afirma su autonomía laboral respecto a trabajar con independencia y poner en práctica sus ideas. Mientras que existe un 10% que no está de acuerdo con esta afirmación.
- El 65% de colaboradores considera que el tiempo en el trabajo pasa muy rápido, por otro lado, el 15% está en desacuerdo con esta afirmación. Mientras que el 20% restante no está de acuerdo ni en desacuerdo.

- El 30% siente su jornada laboral aburrida y monótona. El 40% está en desacuerdo, para ellos su jornada laboral no es aburrida y monótona. Por último, el 30% restante no está de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- El 65% de los colaboradores no considera una distracción pensar en cosas importantes como su familia, etc. Mientras que el 25% afirma a esta como una de las distracciones en el desarrollo de sus actividades.

En segundo lugar, en el factor motivación se consideró aspectos como incentivos, sueldo, apoyo del jefe, identidad con la empresa, ambiente de trabajo, etc. Se obtuvo como resultado:

- El 45% de los colaboradores afirman que reciben incentivos por realizar bien su trabajo. Sin embargo, se muestra un 30% en desacuerdo con esta afirmación y un 25% que no está de acuerdo ni en desacuerdo.
- Ante la afirmación: “La empresa donde trabajo se preocupa por mi bienestar”, el 35% de los colaboradores está de acuerdo con la afirmación, mientras que el 30% de ellos está en desacuerdo y el 35% no está de acuerdo ni en desacuerdo.
- El 50% de los encuestados consideran que el ambiente laboral los motiva a realizar sus funciones. Mientras que el 10% no está de acuerdo con esta afirmación y el 40% no está de acuerdo ni en desacuerdo.
- El 65% de los colaboradores se siente orgulloso por formar parte de Celestina, el 10% está en desacuerdo con esta afirmación y el 25% no está de acuerdo ni en desacuerdo.
- El 50% afirman que el sueldo que reciben se ajusta a las responsabilidades y funciones que demanda su puesto de trabajo. Sin embargo, el 35% de los encuestados no está de acuerdo con dicha afirmación y el 15% no está de acuerdo ni en desacuerdo.
- El 65% afirma que su jefe apoya a mejorar su desempeño laboral. Mientras que existe un 5% que no está de acuerdo con dicha afirmación y un 30% que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Por último, el tercer factor considerado fue la relación laboral, en la cual se consideró aspectos como la comunicación y relación entre pares y jefe inmediato; comunicación y relación con dueños de la empresa, retroalimentación, canales de comunicación, etc.

- El 90% de los encuestados afirman tener una comunicación fluida en su centro de labores. Mientras que existe un 10% que no está de acuerdo ni en desacuerdo con esa afirmación.

- El 100% de los colaboradores están de acuerdo con la afirmación sobre la buena relación que tienen con sus compañeros de trabajo.
- El 80% de los colaboradores afirman tener una comunicación fluida con su jefe inmediato. Mientras que el 5% no está de acuerdo con esta afirmación y el 15% no está de acuerdo ni en desacuerdo.
- El 40% de los colaboradores afirman tener una comunicación fluida con los dueños de la empresa. Mientras que el 25% no está de acuerdo con esta afirmación y el 35% no está de acuerdo ni en desacuerdo.
- El 45% de los encuestados afirman tener una buena relación con los dueños de la empresa, como resultado, mientras que el 20% de los colaboradores no está de acuerdo con esta afirmación. Por último, el 35% no está de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación.
- El 55% de los colaboradores encuestados está de acuerdo con la afirmación: “Considero que los canales de comunicación en la empresa son adecuados”, por otro lado, el 15% no está de acuerdo con esta afirmación y el 30% no está de acuerdo ni en desacuerdo.
- El 65% afirma que reciben retroalimentación constante por parte de sus jefes inmediatos. Mientras que un 25% señala no está de acuerdo con esta afirmación y el 10% no está de acuerdo ni en desacuerdo.
- La mayoría de los encuestados señala que la comunicación entre pares se realiza de manera personal y por medio de WhatsApp.
- La mayoría de los encuestados señala que la comunicación que tienen con su jefe inmediato se desarrolla de manera personal o mediante WhatsApp. Solo un 30% afirma que se realiza mediante llamadas telefónicas.
- El 60% de los encuestados afirma que propone de dos a cinco sugerencias en su trabajo al año, 20% más de cinco sugerencias, el 10% al menos una sugerencia, y 10% no propone ni una sugerencia.
- Más del 50% de los encuestados afirman que las sugerencias que han brindado en alguna oportunidad han sido tomadas en cuenta.

A partir de los resultados obtenidos podemos concluir que, respecto a la satisfacción del personal de Celestina, los colaboradores consideran al entorno físico un factor clave de bienestar y agradable clima laboral. El 90% señaló que está de acuerdo con esta afirmación, sin embargo, hay un 2% que no está de acuerdo con el espacio que se les brinda.

A parte de ello, otro aspecto importante es la estabilidad laboral que perciben los colaboradores. Un 35% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo de que su trabajo es estable con la empresa Celestina. Esto puede ser debido a la corta edad que tienen la mayoría de colaboradores, ya que este trabajo puede ser percibido como un trabajo temporal al tener otras prioridades profesionales o personales. El tiempo de contratación que maneja la empresa puede ser otro aspecto clave para que los colaboradores tengan esa percepción, el cual es seis meses.

Además, más de 50% señala que se siente satisfecho por el trato que reciben. El trato por parte de los jefes en cada tienda es presencial, lo cual influye en la satisfacción laboral. A pesar de ello, se refleja una gran autonomía de cada trabajador al tener un 80% que señala trabajar con independencia y poner en práctica sus ideas con libertad.

Un aspecto crítico en la satisfacción laboral es la monotonía en las actividades que realizan. Un 30% señala que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esa afirmación. Se puede inferir que el trabajo monótono dentro de las tiendas. En esta empresa no se realizan eventos o activaciones distintas en las que participen los colaboradores.

Así mismo, en el aspecto motivación, lo más resaltante de los resultados es que más de la mitad de los colaboradores se siente orgulloso de formar parte de esta empresa (65%). Otro resultado relevante en este aspecto es el soporte que brindan los jefes para la mejora del desempeño del personal, el 65% de los colaboradores afirman la mejora de su desempeño por el apoyo de sus jefes. Este aspecto es relevante ya que Celestina, a pesar de ser una empresa familiar ha logrado descentralizar la autoridad y la ha delegado a jefes de tiendas que los representan en cada provincia. Por último, en los resultados obtenidos en la motivación de los colaboradores a través de salarios e incentivos, se evidencia que se debería mejorar estos aspectos pues solo el 45% de los colaboradores afirman recibir incentivos por su trabajo y un 50% afirma que el sueldo se ajusta a sus responsabilidades y funciones.

De igual manera, en la relación laboral entre colaboradores de la empresa uno de los resultados que resalta es que el 100% afirma tener una buena relación con sus compañeros de trabajo, así como el 90% afirmar tener una comunicación fluida entre ellos. Con estos resultados se puede inferir que se tiene una relación horizontal y abierta, fomentando un clima laboral amigable para los jóvenes tanto en las tiendas de Lima como en provincias. Otro aspecto relevante es la comunicación entre colaboradores y dueños de la empresa, solo el 40% afirma tener una comunicación fluida con ellos, sin embargo, a pesar de no tener tanta comunicación o contacto con la mayoría de sus colaboradores, los dueños han logrado, como se mencionó anteriormente, que sus colaboradores sientan orgullo por formar parte de su organización.

Esto se contrasta con la comunicación con sus jefes inmediatos, la cual la mayoría califica como buena y fluida, recibiendo retroalimentación constante de las funciones que realizan, así como actuando en representación de los dueños.

Dentro de los principales canales de comunicación que utilizan es presencialmente o por WhatsApp. Esta última es una herramienta muy útil, no solo le sirve al dueño de Celestina con sus proveedores como medio de comunicación, sino que poco a poco va facilitando la rapidez en las coordinaciones entre colaboradores y jefes directos. La comunicación es importante ya que influye en la satisfacción del colaborador al mantener una relación equitativa y horizontal.

Asimismo, según (Fernández, 1993 citado en Blázquez, et al. 2006) desde el punto de vista de la importancia de los recursos humanos para el crecimiento empresarial, el factor hombre es primordial para el buen funcionamiento de una empresa y así poder lograr una mayor ventaja para la empresa en el mercado; estos recursos incluyen no sólo los conocimientos, el entrenamiento y la experiencia de profesionales, sino también la capacidad de adaptación y lealtad a la empresa.

Por ello, la finalidad de lograr una motivación y buena comunicación con los colaboradores es para hacer referencia a que la relación con ellos es directa, que sientan que son parte de la empresa y busquen tanto su crecimiento o desarrollo profesional y personal como el de la organización. Los colaboradores deben estar satisfechos con el entorno físico en el que laboran, con los beneficios que la empresa les da y deben sentir un apego o pasión por lo que hacen. La comunicación debe ser fundamental, ya que la relación entre jefes directos y colaboradores y entre colaboradores es horizontal; por ello, los resultados muestran su conformidad de una buena relación con sus compañeros, cabe resaltar que ellos tienen participación aportando nuevas ideas a la empresa, eso demuestra que por el lado de los jefes directos buscan tener una mejor comunicación con sus colaboradores interesándose por sus opiniones.

### **3.1.2. Relaciones con clientes Celestina**

Se realizaron encuestas a clientes de la marca Celestina, tanto de Lima como de provincia. Estas consistían en diversas afirmaciones que tenían que ser respondidas aplicando una escala de Likert (entre totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo) (Ver Anexo G).

Para medir la relación con los clientes y conocer su impacto en el crecimiento de Celestina, aplicando el modelo Intellectus, analizamos la subvariable de lealtad de clientes. Se obtuvo como resultado que las edades de los encuestados oscilan entre 13 a más de 22 años, siendo de 17 años la edad media. Asimismo, el 70% de los encuestados son clientes de Celestina en las tiendas de Lima.

Se elaboró un formulario en el cual se consideraron factores como satisfacción del cliente; comportamiento y frecuencia de compra; y relación con Celestina (Ver Anexo G).

En primer lugar, en la satisfacción del cliente se consideraron aspectos como calidad de prendas, atención de vendedores, ambientación de las tiendas, cantidad de tiendas, etc. Se obtuvo la siguiente información:

- Más del 70% de las encuestadas considera que las prendas que vende Celestina son de calidad. Mientras que el 7% señala que no está de acuerdo con esa afirmación.
- El 67% considera que la atención brindada por el personal de ventas de las tiendas es buena. Sin embargo, un 6% no está de acuerdo con esa afirmación.
- El 84% de los clientes afirman que la ambientación de las tiendas Celestina es agradable. Mientras que solo un 4% considera que no lo es.
- El 39% de las encuestadas afirman que Celestina cuenta con suficientes tiendas en sus ciudades. Sin embargo, el 34% no está de acuerdo con esta afirmación y un 26% no está de acuerdo ni en desacuerdo con ello.
- A la afirmación “Considero que el precio de la ropa está a mi alcance”, el 34% no está de acuerdo ni en desacuerdo con ello. Solo un 14% está de acuerdo y un 19% no está de acuerdo.

En segundo lugar, en el comportamiento de compra se consideraron aspectos como frecuencia de visita, preferencia de la marca, fidelidad, etc. Se obtuvo los siguientes resultados:

- Ante la afirmación: “Visito frecuentemente la tienda Celestina”, el 36% de las clientas están de acuerdo con esta afirmación, el 33% no está de acuerdo ni en desacuerdo, y el 31% está en desacuerdo.
- El 46% de los encuestados prefiere la marca Celestina en lugar de otra marca de Gamarra, el 36% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 18% se encuentra en desacuerdo con esa afirmación.
- El 36% de los encuestados prefiere la marca Celestina en lugar de otras marcas de ropa de un centro comercial, el 34% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 30% se encuentra en desacuerdo con esta afirmación.
- Los 36% de las clientes encuestadas se considera una cliente fiel de Celestina, el 33% no está de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación y el 31% se encuentra en desacuerdo con esta afirmación.

- El 64% de las clientes encuestadas respondió que cada vez que visitan la tienda de Celestina compran de una a tres prendas, por otro lado, solo el 7% compró más de cuatro prendas, por último, el 29% de las encuestadas respondió que en su visita no siempre compran una prenda.
- Ante la afirmación “he realizado pedidos online de la ropa Celestina”, solo el 9% de las encuestadas ha comprado ropa online de Celestina, el 10% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 81% está en desacuerdo con esta afirmación.

Por último, el tercer factor considerado fue la relación con los clientes, en el cual se consideró aspectos como la comunicación, actividades y recomendaciones.

- El 74% de las encuestadas consideran que se mantienen informadas acerca de las nuevas tendencias de ropa mediante las redes sociales. Mientras que solo un 8% señalan que no se consideran informadas mediante dichas redes y el 18% no está de acuerdo ni en desacuerdo con esa afirmación.
- El 37% de las encuestadas respondieron que siempre participan en las activaciones que realiza Celestina como actividades promocionales, concursos, aniversarios, etc. Por otro lado, el 29% de las encuestadas respondieron que no siempre participan en estas actividades y el 34% respondió que no participan en las activaciones realizadas.
- El 64% de los clientes de Celestina consideran que las activaciones mencionadas anteriormente fortalecen la relación entre ellas y la empresa. Mientras que el 14% no está de acuerdo con esta afirmación y el 22% no está de acuerdo ni en desacuerdo.
- El 37% está de acuerdo con la afirmación “considero que la cantidad de activaciones son suficientes al año” y también el 37% no está de acuerdo ni en desacuerdo con ello. Sin embargo, el 27% no está de acuerdo con que la cantidad de activaciones sean suficientes.
- Más del 50% de las encuestadas señalaron haber recomendado la marca Celestina a sus amigas o familiares, mientras que solo el 16% afirman no haber recomendado la empresa.
- El 58% señala no estar de acuerdo con la afirmación de haber brindado alguna sugerencia a la marca Celestina, mientras que un 21% asegura estar de acuerdo con esa afirmación.

A partir de los resultados obtenidos podemos concluir que, respecto a la satisfacción de los clientes de Celestina, estos consideran que las prendas que ofrece la marca son de buena calidad. Esto se complementa con el valor que le dan a la infraestructura de las tiendas. El espacio amplio y característico de las tiendas es lo que resalta tanto en las encuestas como en los focus group. La atención brindada por el personal de ventas es uno de los factores claves que más del

50% de las encuestadas señalan como agradable y las participantes de los focus group lo caracterizaron como agradable y moderado a comparación de otras marcas de Gamarra.

Un factor crítico en los resultados de las encuestas es que el 34% mencionan que las tiendas que tiene Celestina no son suficientes en sus ciudades. Esto refleja que poco a poco la marca se ha ido expandiendo, sin embargo, en provincia está priorizando entrar a centros comerciales en el cual solo tienen una tienda por centro comercial. Esto es producto de una limitación económica ya que los costos son altos.

De igual modo, respecto al comportamiento de compra, el 46% de las encuestadas afirma que prefiere la marca Celestina en lugar de otras marcas de Gamarra, este resultado sería una consecuencia de algunas características mencionadas en los focus group realizados como la calidad de las prendas, el diseño de sus prendas y la decoración de la tienda. Sin embargo, solo el 36% de las encuestadas, visita con frecuencia las tiendas, debido a que las tiendas de Celestina ubicadas en la ciudad de Lima se encuentran en su mayoría en el emporio textil, lo cual conlleva una previa planificación de compras por parte de las clientas, según el focus group realizado en Lima. Por el lado de provincias, la única ciudad que cuenta con dos tiendas Wuman donde participa Celestina es Arequipa, en esta ciudad, como resultado relevante se obtuvo que el 51% de las encuestadas se considera una cliente fiel de la tienda, y el 54% se considera una cliente fiel de la marca Celestina. Sin embargo, en la ciudad de Lima se obtiene que el 36% se considera fiel a la marca Celestina. Además, el 64% las clientas encuestadas cuando visitan la tienda Celestina realizan la compra de una a tres prendas, este resultado se puede inferir debido a que los precios son accesibles para sus clientes.

Finalmente, respecto al factor de relación de la marca con sus clientes, más del 70% de encuestadas señalaron que se mantienen informadas acerca de nuevas tendencias de ropa por sus redes sociales. Esto se debe a que Celestina mantiene activa sus redes sociales, tanto Instagram como Facebook, en las cuales publica promociones, nuevos modelos, precios, activaciones, etc. con el fin de mantener al tanto a sus clientes y clientes potenciales. Esto es un aspecto relevante ya que en los focus group las participantes señalaron que el canal más útil es el virtual, en el que ven las prendas y a partir de eso planifican un día de compras por el Emporio Comercial de Gamarra. En contraste con el focus group de Arequipa, en donde las participantes no planificaban sus compras y se enteraban de los modelos por visitas casuales que tenían a los centros comerciales.

Además, las activaciones que realiza Celestina son muy valoradas por sus clientes. En los focus group, especialmente se vio reflejada con las participantes de Arequipa, en donde se ha realizado las activaciones más grandes de la marca. Sin embargo, la encuesta refleja solo un 39%

de conformidad respecto a la afirmación “Siempre participo en las activaciones (actividades promocionales, aniversarios, concursos, etc.) que realiza Celestina”.

Por último, más del 50% de las encuestadas señaló haber recomendado la marca Celestina a amigas o familiares.

Los resultados obtenidos demuestran el impacto de la gestión que viene realizando Celestina respecto a la calidad de sus prendas, atención, infraestructura y comunicación con sus clientes.

#### **4. Análisis de crecimiento de la empresa Celestina**

Las organizaciones pueden medir el crecimiento especificando la magnitud que se desea medir y las variables justifiquen una relación de causa - efecto (Blázquez et al., 2006). Los mencionados autores seleccionan diversas variables entre ellas se encuentran el activo total neto, número de empleados, volumen de ventas e inversión.

El inicio de Celestina como empresa se dio a fines del año 2014, para analizar el crecimiento mediante los indicadores mencionados se necesitaría que la información financiera a utilizar se encuentre registrada; sin embargo, en sus inicios como microempresa no contaba con la formalidad de los registros contables. Sin embargo, el dueño de la marca cuenta con el registro que realizaba manualmente de las ventas del año 2015 y 2016. Con esta información y la brindada por el contador de la empresa (Ver anexo H), este análisis estará basado en los años 2016 2017, 2018 y 2019 periodos que nos permitirán demostrar por medio de las variables mencionadas si la relación con sus grupos de interés ha influido positivamente en el crecimiento de la empresa.

##### **4.1. Análisis de los indicadores de crecimiento**

###### **4.1.1. Número de empleados**

En primer lugar, se ha considerado el número de empleados para medir el crecimiento de Celestina. La empresa inició en el año 2014 con tres trabajadores. Para el año 2016, en total se contó con diez trabajadores. A partir del año 2017, con la creación de las tiendas Wuman, inició la expansión a provincias, lo cual significó un incremento del número de trabajadores. Actualmente, en el 2019, la empresa cuenta con veinticinco colaboradores, tanto en Lima como en provincias.

###### **4.1.2. Volumen de ventas**

En tercer lugar, la variable de volumen de ventas hace referencia a la variación de ventas anual. Además, se incluirá el margen de contribución y el margen bruto como indicadores. Según la información brindada por el dueño de Celestina de sus dos primeros años de actividad comercial, las ventas del año 2015 y 2016 fueron S/. 635,013.00 y S/. 1, 207,660.00

respectivamente. Asimismo, de acuerdo a los registros contables de la empresa, las ventas del año 2017 y 2018 fueron S/. 1, 591,568.00 y S/. 2, 181,172.00 respectivamente. Para esta investigación, se realizó una proyección anual para el año 2019 obteniendo unas ventas de S/. 2, 770,776.00.

	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	S/. 635,013.00	S/. 1,207,660.00	S/. 1,591,568.00	S/. 2,181,172.00	S/. 2,770,776.00

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la Tabla N° que las ventas se han ido incrementando año a año. El incremento del año 2015 al 2016 es considerado por el dueño de Celestina como un comportamiento que suelen tener las empresas que iniciaron con éxito. Además, él espera que para los próximos años, Celestina crezca en una menor proporción para lograr estabilidad, lo cual refleja una consolidación en su crecimiento económico. Es así que, a lo largo de los años, la empresa ha disminuido su variación porcentual de las ventas, debido a que está alcanzando una sostenibilidad económica.

Una de las razones de las ventas de los años 2017 y 2018 es la apertura de las tiendas Wuman y su expansión por las provincias del Perú, ya que en el año 2017 decidieron entrar a Huánuco y en el año 2018 abrieron tres tiendas en Arequipa- Cayma, Arequipa- Porongoche y Cusco.

Según el dueño de Celestina, la alianza representa un porcentaje significativo de las ventas, ya que para el presente año 2019, él estima que del total de los ingresos de Celestina, el 65% corresponda a las ganancias a través de las tiendas Wuman, lo cual generaría un monto aproximado de S/. 1, 801,004.40.

La visión estratégica que posee el dueño de Celestina ha hecho posible que este indicador se mantenga en aumento principalmente en el inicio del proyecto Wuman en el año 2017. Es así que para los próximos años, la empresa seguirá con sus planes de expansión en más provincias y aperturas de las tiendas Wuman en la ciudad de Lima. En el mes de noviembre del año 2019, se inauguró el centro comercial Puruchuco en el distrito de Ate-Lima, siendo la más reciente entrada de las tiendas Wuman a este centro comercial.

#### **4.1.3. Inversión**

Por último, otra variable de medición del crecimiento se considera a la inversión. Según información del dueño de Celestina, en el año cero, la empresa invirtió un aproximado de S/. 10,500.00 soles, lo que corresponde a garantías y alquileres, gastos administrativos, licencias, armado de la primera tienda, equipos, etc.

Dentro de esta inversión no se consideró el pago al personal, ya que solo trabajaron en el primer año los tres socios, para que la empresa no incurriera en más gastos nada de lo invertido fue destinado para alguno, al final del año las ganancias fueron reinvertidas.

#### **4.1.4 Número de tiendas**

Este indicador resulta importante mencionarlo, ya que ha ido variando debido a las alianzas que Celestina ha formado. Como se mencionó en un inicio, la empresa contaba con una tienda hasta el año 2015 ubicada en Gamarra. Para el año 2016, la empresa apertura dos tiendas en provincias, una de ellas en la ciudad de Chiclayo y la otra en la ciudad de Chimbote. Además, decidió abrir una tienda más en el emporio comercial de Gamarra, siendo dos las que tiene hasta la actualidad en dicho lugar.

A mediados del año 2017, se creó el proyecto Wuman abriendo su primera tienda en un centro comercial en el departamento de Huánuco, la cual ya tenía la presencia de otra marca como aliada. Luego, en el año 2018, Wuman decidió expandir sus tiendas y abrir tres en centros comerciales de los departamentos de Arequipa y Cusco. Dos de ellas están ubicadas en los distritos de Cayma y Porongoché en la ciudad de Arequipa. Por último, en el año 2019, la alianza apertura su primera tienda en un centro comercial en la ciudad de Lima ubicado en el Real Plaza Puruchuco en el distrito de Ate.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta investigación tuvo como objetivo principal conocer el impacto de la gestión del capital relacional en el crecimiento de Celestina. Para ello, se estudió cinco grupos de interés: clientes, proveedores, aliados, competidores y colaboradores, así como la relevancia de sus relaciones en los resultados de la empresa.

Podemos concluir que las relaciones más relevantes con las que la empresa ha logrado crecimiento corresponden, en primer lugar, la relación que mantiene con sus dos principales proveedores de corte y confección. Estos proveedores trabajan con la marca desde el año 2014, año en el cual Celestina inició sus ventas. Esto ha generado un vínculo fuerte entre ellos, ya que reconocen que si Celestina tiene éxito en su negocio, ellos también tendrán buenos resultados, además consideran que si bien tienen una relación comercial, los años de trabajo en conjunto les ha brindado una relación de amistad. Debido a la manera como ha manejado sus relaciones con sus proveedores, Celestina obtiene resultados como responsabilidad, confianza, lealtad y compromiso en los trabajos realizados.

Esta relación ha permitido que Celestina ofrezca prendas de calidad a un precio competitivo, ahorrando los costos que hubiera tenido que incurrir si hubiese ejecutado los procesos de producción y siendo eficientes en la producción de sus prendas debido a las recomendaciones de sus proveedores. Celestina ha logrado gestionar esta relación mediante diferentes acuerdos dirigidos a cada proveedor, con el fin de establecer lineamientos internos para tomar decisiones.

En segundo lugar, resalta la relación con aliados, la cual ha permitido que Celestina expanda su marca a nivel nacional con el proyecto Wuman en el que participan cuatro marcas provenientes del Emporio comercial de Gamarra. Este proyecto surgió debido a la falta de variedad de prendas de vestir en provincias, lo cual fue una oportunidad para Celestina de incursionar en Centros Comerciales alrededor de nuestro país. En la actualidad, los ingresos de Celestina son generados por el 65% de sus ventas en Wuman.

Las marcas que conforman la alianza se caracterizan por ser emprendedores con visión de negocio que apuestan por desenvolverse en un formato retail reconociendo la oportunidad de ofrecer sus prendas en provincias y con ganas de superar la informalidad con la que conviven en Gamarra. Además del respeto por sus acuerdos, contratos y la responsabilidad de brindar los mejores productos ya que la marca Wuman los representa a todos, un factor clave que ha permitido que se sigan expandiendo es el apoyo que cada uno desde su posición brinda para las tiendas sobre todo en aspectos como publicidad y supervisión.

Con los resultados obtenidos de la investigación, podemos concluir que la relación que mantiene Celestina con sus clientes tiene aspectos positivos como la satisfacción respecto al diseño de sus prendas y calidad de estas, infraestructura y ambientación de tiendas; y atención al cliente. Sin embargo, se reconocieron aspectos de mejora como las tallas de sus prendas, tanto en las tiendas de Lima como de provincia, Celestina podría brindar diferentes opciones de tallas y no enfocarse solo en tallas estándar o medio. Otro aspecto de mejora es que muchas de sus clientas consideran que la marca cuenta con muy pocas tiendas en su ciudad, la empresa podría potenciar la venta de prendas online brindando a sus clientas la confianza de realizar compras por este medio mientras que sigue con su plan de expansión a provincia. Por último, debería mejorar la fidelidad de sus clientas a través de campañas de fidelización de manera que impulse a la recompra de sus productos e impulse en el crecimiento de sus ventas.

Respecto a la relación con sus colaboradores, se concluye que el personal destaca aspectos como el ambiente donde desarrolla sus labores es el adecuado, la comunicación y relación horizontal que tienen sus jefes y con sus compañeros y el sentir orgullo por formar parte de la organización. Esto favorece a la satisfacción laboral y la mejora del clima organizacional. A pesar de ello, la empresa debe tomar en cuenta factores que también son importantes y podrían mejorar la productividad de sus colaboradores. Uno de ellos es el aspecto remunerativo y de incentivos, si bien la mayoría de sus colaboradores cuenta con estudios técnicos o incompletos, la empresa podría establecer un plan de incentivos remunerativos o no a aquellos colaboradores que tengan buenos resultados en ventas ya que en la actualidad no reciben ningún tipo de incentivo. Otro factor por mejorar es la percepción de inestabilidad que se tiene ya que los contratos son establecidos por tiempos cortos y de prueba, además, el trabajo que realizan es considerado como una actividad monótona, lo cual podría ocasionar incremento en rotación de personal, para mejorar ello, y evitar la percepción de inestabilidad sería recomendable brindarles oportunidades de desarrollo o actividades fuera del horario laboral, como por ejemplo, mostrarles los resultados que han obtenido a lo largo de los años con la finalidad de que perciban la importancia de su trabajo en el crecimiento de la empresa.

Por último, concluimos que todas las relaciones que Celestina viene gestionando, como lo son la relación con sus proveedores, aliados, clientes y colaboradores han sido la clave para que el crecimiento que tiene su organización. Las consecuencias de su gestión se ven reflejadas en el crecimiento de Celestina en aspectos como ventas, número de trabajadores, número de tiendas e inversión. En todos estos indicadores, la empresa ha demostrado un crecimiento sostenible en los cinco años que lleva en el mercado. Se podría decir que es una empresa que ha sabido aprovechar sus fortalezas, el mantener una relación estable y duradera con sus proveedores

y aliados, y aprovechar juntos oportunidades de entrar un nuevo mercado. De igual manera, debe atender ciertos aspectos de mejora en cuanto a sus relaciones con sus clientes y colaboradores.

Como conclusión final, recalamos la relevancia que le ha brindado Celestina a sus capacidades intangibles ya que es una muestra de que, a pesar de ser una pequeña empresa en el Perú, sin muchas oportunidades de financiamiento y de inversión ha logrado mantenerse gestionando como estrategia de crecimiento sus recursos, habilidades y los conocimientos que poseen dentro de su organización.



## REFERENCIAS

- Alama, E. (2010). *Capital Intelectual y Ventaja Competitiva*. Lima, Perú: San Marcos.
- Ameconi, O. (2004). *Microempresas en acción*. Argentina: Ediciones Macchi.
- Andina Perú. (Mayo 2006). Congreso declara patrimonio genético étnico de la nación al algodón nativo peruano. Lima, Perú. *Agencia Andina* Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=173188>
- Asociación de Exportadores (ADEX) (2018) *Exportadores de confecciones ven la luz al final del túnel*. Recuperado en <http://www.adexperu.org.pe/notadeprensa/exportadores-de-confecciones-ven-la-luz-al-final-del-tunel/>
- Avolio, B.; Mesones, A & Roca, E. (2012) Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas empresas en el Perú. *Revista Strategia: el referente en estrategia, gestión y negocios* (22), 70-80. Recuperado en <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/viewFile/4126/4094>
- Blázquez, F; Velázquez, J & Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. Bogotá, Colombia. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*,(16) 43-56.
- Blázquez, F.; Dorta, J. & Verona, M. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. Bogotá, Colombia. *CUADERNOS DE ADMINISTRACIÓN. Revista Científica Javeriana* (19) 165-195.
- Bolsa de Valores de Lima [BVL]. (2018). *Mercado Alternativo de Valores*. Perú Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/mav/MAV-201804.pdf>
- Briones, A. & Cegarra, J. (2007). Perspectiva dinámica del capital relacional desde la supervisión del oje en la mipyme. *Cuadernos de Administración*, (20), 115-137.
- Brooking, A. (1997). *Capital Intelectual: El principal activo de las empresas del tercer milenio*. España : International Thomson Business Press
- Bueno, E; Del Real, H; Fernández,P; Longo,M; Merino, C; Murcia, C;Salmador,M. (2011). *Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual. (Nueva versión actualizada)*. España: Universidad Autónoma de Madrid
- Canals, J. (2004). *Crecimiento empresarial: personas y tecnología en la nueva economía*. Recuperado de <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3776/1/Canals.pdf>
- Churchill,N & Lewis,V (1983) The five stages of small business growth. *Harvard business review*. (61) 30-50 Recuperado de <https://cambridgemb.files.wordpress.com/2011/01/stages-churchill-lewis.pdf>
- Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública [CPI]. *Perú: Población 2019*. Recuperad de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)

- LEY N° 30056. Perú. *Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial*. Congreso de la República (2013) Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1>
- Fernández-Jardón, C. & Martos, M. (2016). Capital intelectual y ventajas competitivas en pymes basadas en recursos naturales de Latinoamérica. *Innovar*, 26(60), 117-132.
- Ficco, C.; Bersía, P. & Mainero, V. (2016). *Intangibles y valoración de empresas ¿Qué información revelan las empresas líderes y las Pymes que participan en el mercado de capitales argentino?* Villa María: Universidad Nacional de Villa María
- Fundación Española para la Ciencia y Tecnología (FECYT). (2014). *Gestión del capital intelectual y desempeño innovador, resultados para España a partir de Pitec*. Ministerio de Economía y competitividad Recuperado de [https://icono.fecyt.es/sites/default/files/filepublicaciones/gestion\\_del\\_capital\\_intelectual\\_y\\_desempeno\\_innovador\\_0.pdf](https://icono.fecyt.es/sites/default/files/filepublicaciones/gestion_del_capital_intelectual_y_desempeno_innovador_0.pdf)
- García, A. (03 de Octubre de 2016). Gamarra en innovar o ser cambiado. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2016/10/gamarra-en-innovar-o-ser-cambiado.html?ref=gesr>
- García, I. (2001). *Gestión de la relación con los clientes*. España: Fundación Confemetal
- González, J & Rodríguez, M. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública, *Cuadernos de Administración*, (43), pp. 113 -128.
- Goytizolo, A; Molina, E; Noriega, J & Tello, N. (2017). Causas que originaron que la industria textil peruana disminuya sus volúmenes de exportación de la partida 61.09.10.00.00 hacia EE. UU entre los años 2011 y 2015. Recuperado de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621834/Goytizolo\\_la.pdf?sequence=5](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621834/Goytizolo_la.pdf?sequence=5)
- Greiner (1998) *Fases del crecimiento de las organizaciones. Poder y desarrollo organizacional*.
- Gutiérrez, A; Amador, M & Rafael, E. (2011). Competitividad de los Clúster Textil Perú México. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, (18), 221- 236,
- Harrison, A. (2002). Case Study Research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (pp. 158-180). Londres: SAGE Publications.
- Hernández, R; Fernández, C & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México, D.F.: McGraw Hill Education.
- Hormiga, E; Batista, R & Sánchez, A. (2007). La influencia del capital relacional en el éxito de las empresas de nueva creación. España.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Características de las empresas del Emporio Comercial de Gamarra, 2017*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1555/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1555/libro.pdf)

- Kaplan, R & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard* (3ª ed.). España: Centro de Libros PAPP, S.L.U.
- Li, D & Wang, K. (2009). *Empirical Study on Factors Influencing on Corporate Market Value in IT Industry Based on Skandia Navigator. Moscow, Russia* Recuperado de <https://ieeexplore-ieee-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5317392>
- Martínez, J. (2011). *Empresas familiares, Reto al destino*. Buenos Aires: Gránica
- Matute, G; Fabián, L; Pacheco, L; Trinidad, O & Ureta, C. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios del buen gobierno corporativo*. Lima: Universidad Esan
- Ministerio de la Producción. [Produce] (2017). *Las Mipyme en cifras*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/Mipyme-en-cifras-2016.pdf>
- Pampillón, R. (2001). *La nueva economía: análisis, origen y consecuencias*. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/1/RevistaEconomiaIndustrial/340/3RafaelPampillon.pdf>
- Ponce, M & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Perú: PUCP.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo, edición actualizada y aumentada*. España: Ediciones Deusto
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (2ª ed.). México: Grupo Editorial Patria
- Poza, E. (2005). *Empresas Familiares*. México: International Thomson
- Ramírez, D & Ospina, E. (2007). Capital intelectual: Algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones. *Pensamiento y Gestión*, (23), 131-152.
- Saunders, M.; Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (5a ed.). Essex: Prentice Hall.
- Sociedad Nacional de Industrias (2017). Es hora de la Industria. *Revista Institucional de la Sociedad Nacional de Industrias*, (921), 17 -25
- Sociedad Nacional de Industrias. [SNI ] (2018). *Industria de Textil y Confecciones*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/06/TRIPTICO-AIEES-TEXTIL.pdf>
- Torres, A; Pineda, D & Mendoza, M. (2007). *El capital intelectual y su influencia en las Pymes mexicanas*. Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA Recuperado de [http://revistaelectronica-ipn.org/Contenido/18/HUMANIDADES\\_18\\_000572.pdf](http://revistaelectronica-ipn.org/Contenido/18/HUMANIDADES_18_000572.pdf)

## ANEXO A: Elemento: Relaciones con clientes

Tabla A1: Elemento: Relaciones con clientes

Elemento: Relaciones con clientes	
VARIABLES	INDICADORES
Base de Clientes relevantes	Incremento del número de clientes
	N.º de clientes cuya rentabilidad supera un x%
	N.º total de clientes activos/ Total clientes
	Volumen de ventas de clientes cuya rentabilidad supera un x%
	Ventas a clientes internacionales/ Total de ventas
Lealtad de clientes	Tasa de rotación de clientes
	N.º medio de productos o servicios por cliente
	N.º de ventas repetitivas
	Edad media de la base de clientes
	N.º de ventas cruzadas
Satisfacción de clientes	Crecimiento anual de los productos o servicios por cliente
	Variación de reclamaciones registradas respecto al año anterior
	N.º de clientes perdidos al año
	Tasa de mejora del índice de satisfacción del cliente
Procesos de relación con clientes	N.º de procesos y sistemas de investigación de clientes y mercados
	N.º de sugerencias anuales de los clientes para el diseño y desarrollo de productos
	N.º de canales de comunicación utilizados para relaciones con los clientes
Red de distribución	N.º de puntos de venta
	N.º de franquicias
	N.º de canales alternativos de distribución

Fuente: Bueno et al. (2011)

## ANEXO B: Elemento: Relaciones con proveedores

Tabla B1: Elemento: Relaciones con proveedores

Elemento: Relaciones con proveedores	
Variables	Indicadores
Formalización de la relación con los proveedores	Número de acuerdos y proyectos conjuntos con proveedores
	Antigüedad media de la relación con proveedores
	% de personal del proveedor trabajando en la organización
	% de personal de la organización trabajando en centros del proveedor
	N.º de proveedores que superan un X% del coste total de producción
Soporte tecnológico	N.º de procesos automatizados e integrados con los proveedores
	N.º de actualizaciones del catálogo electrónico de productos de los proveedores
	N.º de herramientas o plataformas tecnológicas conjuntas
	Ahorro medio (en tiempo o costes) en la recepción de pedidos electrónicos
Personalización de productos y servicios	N.º de productos y servicios adaptados específicamente a la empresa/ Total de productos y servicios ofrecidos por proveedores
Capacidad de respuesta del proveedor	Número de incidencias en la relación con los proveedores
	N.º de proyectos dirigidos a implementar sistemas de just in time
	N.º de propuestas innovadoras del proveedor
	Tiempo medio de realización de pedidos
	Desviación media en plazos de ejecución

Fuente: Bueno et al. (2011)

## ANEXO C: Elemento: Relaciones con accionistas, instituciones e inversores

**Tabla C1: Elemento: Relaciones con accionistas, instituciones e inversores**

Elemento: Relaciones con accionistas, instituciones e inversores	
Variables	Indicadores
Relaciones con accionistas e inversores institucionales	Nº de eventos para presentar resultados a los accionistas
	Nº de comunicaciones anuales al accionista
Relaciones con instituciones del mercado	Nº de recomendaciones de los organismos de defensa de la competencia llevadas a la práctica
Relaciones de participación empresarial	Nº de representantes en los órganos de gobierno de las empresas participadas
	Nº de sectores económicos en que se desenvuelve la actividad de la organización

Fuente: Bueno et al. (2011)



## ANEXO D: Elemento: Relaciones con aliados

Tabla D1: Elemento: Relaciones con aliados

Elemento: Relaciones con aliados	
VARIABLES	INDICADORES
Base de aliados	N.º de alianzas con entidades nacionales
	N.º de alianzas con entidades internacionales
	N.º de alianzas de I+D+i
Solidez de las alianzas	Antigüedad media de las alianzas
	N.º de grupos de trabajo en colaboración con los aliados
	N.º de personas dedicados a alianzas / Total plantilla
	N.º de alianzas fallidas / Total alianzas en los últimos x-años
Beneficio de las alianzas	Variación de ventas / Inversión de la alianza
	Variación del coste de lanzamiento de un nuevo producto derivado de la constitución de una alianza
	Reducción del tiempo de lanzamiento de un nuevo producto derivado de la constitución de una alianza
	N.º de programas de formación conjunta
	Tasa variación del nivel de desempeño de competencias debido a la alianza.

Fuente: Bueno et al. (2011)

## ANEXO D: Elemento: Relaciones con competidores

Tabla D1: Elemento: Relaciones con competidores

Elemento: Relaciones con competidores	
VARIABLES	INDICADORES
Conocimiento de competidores	Nº de herramientas de inteligencia económica
	Nº de acciones de benchmarking al año
	Nº de personas dedicadas al análisis de competidores/ Total plantilla
Procesos de relación con competidores	Nº de acuerdos de colaboración con competidores
	Nº de proyectos conjuntos con competidores

Fuente: Bueno et al. (2011)



## ANEXO E: Elemento: Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad

**Tabla E: Elemento: Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad**

Elemento: Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad	
VARIABLES	INDICADORES
Relaciones con instituciones de la calidad	Nº de participaciones en eventos de calidad
	Nº de auditorías de calidad realizadas en los últimos 3 años
	Asociaciones de calidad a las que pertenece la organización
	Nº programas de mejora de calidad en los que participa
Certificaciones y sistemas de calidad	Nº de certificaciones oficiales poseídas por la organización
	Nº procesos certificados / Total procesos

Fuente: Bueno et al. (2011)



## ANEXO F: Elemento: Relaciones con empleados

Tabla F: Elemento: Relaciones con empleados

Elemento: Relaciones con empleados	
Variables	Indicadores
Antigüedad y fidelización del empleado	Tasa de rotación de empleados
	Edad media de la base de empleados
	Media de años de los empleados en la organización
Satisfacción del empleado	N.º de empleados perdidos al año
	Tasa de mejora del índice de satisfacción del empleado
Procesos de relación con empleado	N.º de canales de comunicación utilizados para relaciones con los empleados
	N.º de sugerencias anuales de los empleados para la mejora de la organización
Portal del empleado	N.º de usuarios registrados
	Tiempo de permanencia por página
	Período medio de actualización de contenidos

Fuente: Bueno et al. (2011)

## ANEXO G: Guías de preguntas

Figura G1: Encuesta a colaboradores

Encuestas a colaboradores

1. ¿En qué tienda trabajas?
2. ¿En qué sede trabajas?
3. ¿Qué edad tienes?
4. ¿Cuál es tu grado académico?
5. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Celestina?
6. Considero que mi trabajo es interesante
7. Las tareas encomendadas va de acorde con las capacidades y habilidades que poseo
8. El entorno físico en el cual llevé a cabo mi trabajo es agradable
9. Considero que mi trabajo es estable
10. Me siento satisfecho por el trato que recibo dentro de la empresa
11. Mi trabajo es estresante
12. Puedo trabajar con independencia y poner en práctica mis ideas
13. Considero que el tiempo se me pasa muy rápido en el trabajo
14. La jornada laboral se me vuelve aburrida y monótona
15. Me distraigo pensando en las cosas que considero importantes, como la familia, etc
16. Recibo incentivos por realizar bien mi trabajo
17. La empresa donde trabajo se preocupa por mi bienestar
18. El ambiente de trabajo me motiva a trabajar
19. Siento orgullo por formar parte de esta empresa
20. El sueldo que recibo se ajusta a las funciones y responsabilidades que demanda mi puesto de trabajo
21. Mi jefe me apoya para mejorar mi desempeño
22. Tengo una comunicación fluida con mis compañeros de trabajo
23. Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo
24. Tengo una comunicación fluida con mi jefe inmediato
25. Tengo una buena relación con mi jefe inmediato
26. Tengo una comunicación fluida con los dueños de la empresa
27. Tengo una buena relación con los dueños de la empresa
28. Considero que los canales de comunicación en la empresa son adecuados
29. Recibo retroalimentación constante por parte de mis jefes
30. La comunicación que tengo con mis compañeros de trabajo se desarrolla de manera:
31. La comunicación que tengo con mi jefe inmediato se desarrolla de manera:
32. Propongo \_\_\_\_\_ sugerencia(s) en mi trabajo al año
33. Las sugerencias que he brindado han sido tomadas en cuenta

**Figura G2: Entrevista a aliados**

Entrevista a aliados

Buenos días/tardes. Somos alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando una investigación sobre el Capital relacional como medio de crecimiento de una pequeña empresa del emporio comercial de Gamarra en este caso Celestina. La idea es poder conocer distintas opiniones entre las relaciones que Celestina ha tenido con sus diferentes grupos de interés. En ese sentido, siéntase libre de responder a las preguntas que se le hará a continuación. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo de investigación, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará lo que dijo cada participante. Para agilizar el levantamiento de la información, resulta de mucha utilidad grabar la entrevista. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la entrevista? El uso de la grabación es sólo para fines académicos. Desde ya muchas gracias por su tiempo.

1. ¿Cuántos años de creación tiene su empresa?
2. ¿En qué provincias se encuentra ubicada su marca dentro de Wuman?
3. ¿Desde cuándo mantiene la relación de negocio con Celestina?
4. ¿Cuántos proyectos en conjunto tienen con Celestina?
5. ¿Por qué le pareció interesante participar del proyecto Wuman?
6. ¿Con alguna otra marca tiene una relación de aliados en algún proyecto?
7. ¿Algún proyecto / asociación en la que ha participado ha fracasado?
8. ¿Cuántos colaboradores designa para el proyecto Wuman?
9. ¿Qué aspectos (resultados) positivos ha tenido debido a la alianza con Celestina?
10. ¿Qué aspectos (resultados) negativos ha tenido debido a la alianza con Celestina?
11. ¿Existen acuerdos para participar en el proyecto Wuman? ¿Cuáles son?
12. ¿Cuáles son los problemas más recurrentes en su alianza?

**Figura G3: Entrevista a proveedores de producción**

Guía de Entrevistas - Proveedores Producción

Buenos días/tardes. Somos alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando una investigación sobre el Capital relacional como medio de crecimiento de una pequeña empresa del emporio comercial de Gamarra en este caso Celestina. La idea es poder conocer distintas opiniones entre las relaciones que Celestina ha tenidos con sus diferentes grupos de interés. En ese sentido, siéntase libre de responder a las preguntas que se le hará a continuación. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo de investigación, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará lo que dijo cada participante. Para agilizar el levantamiento de la información, resulta de mucha utilidad grabar la entrevista. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la entrevista? El uso de la grabación es sólo para fines académicos. Desde ya muchas gracias por su tiempo.

1. El taller que ustedes tienen actualmente es de su propiedad o lo alquilan? Al igual que las máquinas? Tienen otros talleres a parte del de Gamarra?
2. ¿Tiene marca propia de ropa? ¿Por qué?
3. ¿Con qué marcas trabajan a parte de Celestina?
4. ¿Cómo nació la relación que tiene con Celestina?
5. ¿Hace cuánto tiempo trabajan juntos?
6. ¿Qué servicios le brindas a Celestina?
7. ¿Cómo han mantenido esta relación a lo largo de este tiempo?
8. ¿Tienen proyectos en conjunto?
9. ¿Cuánta es la capacidad de producción mensual que utiliza para Celestina?
10. ¿Estos pedidos varían mensualmente?
11. Cuando Celestina tiene campañas ¿Planifican los pedidos con anticipación?
12. ¿Cuales son sus procesos de producción?
13. ¿Cómo es su proceso de producción?
14. ¿Cómo manejan los tiempos para cada proceso? ¿Cuánto es el tiempo promedio de entrega de pedidos aproximadamente?
15. ¿Usted como proveedor principal de la producción brinda opciones o ideas a Celestina para mejorar algunos de sus procesos? (Producción)
16. ¿Hay personal de Celestina trabajando aquí? ¿Qué funciones realizan?
17. ¿Cuentan con alguna herramienta o plataforma tecnológica que les permita comunicarse o dar informe de la producción avanzada o terminada?
18. ¿Ha tenido observaciones de parte de Celestina con la calidad del producto? ¿Cuántas incidencias como estas o de otro tipo se han presentado?
19. ¿Ha pensando en sacar una marca propia de ropa y dejar de realizar solo el servicio de producción?
20. ¿Qué es lo que más le gusta de la relación con Celestina?
21. ¿Qué puntos tiene por mejorar con Celestina?

**Figura G4: Focus group Lima**

<p style="text-align: center;"><b>GUÍA DE FOCUS GROUP - LIMA</b></p> <p>LUGAR: Ciudad de Lima HORA: 11:00 am TIEMPO DE DURACIÓN: 1h 20 min</p> <p><b>A. Presentación del moderador:</b></p> <p>Buenas tardes chicos, mi nombre es Natalie Chávez y voy a ser la moderadora de este focus group. Antes que nada, quisiera agradecerles por estar aquí, sé que es un gran esfuerzo el dejar sus actividades para poder acompañarnos en este momento y ayudarnos con nuestro trabajo de investigación. La investigación que estamos realizando se refiere el capital relacional como medio de crecimiento en una pequeña empresa del Emporio Comercial de Gamarra. El objetivo de este focus group es conocer la percepción de ustedes como clientes de Celestina. Hemos formulado unas preguntas que son guías para motivar la discusión. Esperamos que esto dure alrededor de 50 minutos. ¿Están de acuerdo con la participación libre y voluntaria en este ejercicio? Siendo las (hora de focus), voy a presentar a los miembros del grupo de investigación...Sofia Salas y Marilyn Choquecota. Sin más preámbulos vamos a empezar”.</p> <p><b>B. Presentación de los participantes (icebreaker):</b></p> <p>* Los participantes estarán identificados y mencionarán sus edades. La dinámica inicial es "Dos verdades y una mentira", la cual es una actividad en la que los participantes se presentan diciendo dos cosas acerca de sí mismos que son ciertas y una que no lo es. Los demás participantes tratarán de adivinar qué afirmación es una mentira. (mencionar ejemplo)</p> <p><b>C. Preguntas:</b></p> <p><b>a. Comportamiento y frecuencia de compra:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Qué marcas de ropa peruana conocen? Mencionen sus preferidas</li><li>- ¿Cuál es la tienda que visitas con mayor frecuencia? ¿Por qué?</li><li>- ¿Cuántas veces al mes van a comprar ropa a una tienda aproximadamente?</li><li>- ¿Cuánto presupuesto manejas cada vez que vas a comprar ropa?</li><li>- ¿Planificas tus compras antes de realizarlas? ¿Por qué?</li><li>- ¿Cuántas prendas te llevas en una compra aproximadamente?</li><li>- ¿Qué aspectos consideras relevante para realizar tu compra?(calidad, tallas, precios, diseños, etc)</li><li>- ¿Has realizado compras online?</li><li>- ¿Cuántas veces al mes compras ropa online aproximadamente?</li><li>- ¿Cuál es o son la tienda/s en la que realizas tus compras online?</li><li>- ¿Cómo te enteras de estas tiendas?</li></ul> <p><b>b. Conocimiento de Celestina</b></p>
---

**Figura G4: Focus group Lima (continuación)**

- ¿Cómo te enteraste de la existencia de Celestina?
- ¿Conoces todas las tiendas de Celestina? ¿Cuáles conoces?
- ¿Se te hace accesible llegar a alguna tienda de Celestina?
- ¿Cuánto tiempo pasó desde que te enteraste hasta que te fuiste a la tienda?
- ¿Qué te motivó ir a Celestina?
- ¿Como te enteras que Celestina saca un nuevo modelo?
- ¿Tienes la necesidad de tener una prenda de Celestina cada vez que sacan un nuevo modelo?

**c. Canales de compra en Celestina**

- ¿Has realizado compras online (por whatsapp en Celestina)?
- ¿Qué opinan de las redes sociales que tiene Celestina? ¿Cuál visitan más?
- Dinámica: Se les repartirá el logo impreso de la tienda Wuman y se procederá a preguntar si la conocen. (Si no lo conocen→ Se explica en qué consiste el proyecto Wuman)
- ¿Qué opinan de las tiendas Wuman?
- ¿Les gustaría que esas tiendas estuvieran en Lima?

**d. Calificación del servicio**

- Al ingresar al establecimiento de Celestina. ¿Se acercan a atenderte apenas te ven entrar? ¿Qué les parece la atención brindada?
- ¿Crees que están bien ubicadas las tiendas de Celestina?
- ¿Han realizado alguna recomendación / sugerencia a la tienda?
- ¿Qué es lo que más valoran de Celestina?
- En una palabra, ¿Cómo describirían a Celestina?
- ¿Has llegado a recomendar Celestina a algún amigo/a?
- ¿Cambiarías algo de Celestina?

**Figura G5: Focus group Arequipa**

**GUÍA DE FOCUS GROUP - AREQUIPA**

LUGAR: Ciudad de Arequipa  
HORA: 12:00 pm  
TIEMPO DE DURACIÓN: 1 hora

**A. Presentación del moderador:**

Buenas tardes chicas, mi nombre es Sofia Salas y voy a ser la moderadora de este focus group. Antes que nada, quisiera agradecerles por estar aquí, sé que es un gran esfuerzo el dejar sus actividades para poder acompañarnos en este momento y ayudarnos con nuestro trabajo de investigación. La investigación que estamos realizando se refiere el capital relacional como medio de crecimiento en una pequeña empresa del Emporio Comercial de Gamarra. El objetivo de este focus group es conocer la percepción de ustedes como clientes de Celestina. Hemos formulado unas preguntas que son guías para motivar la discusión. Esperamos que esto dure alrededor de 50 minutos. ¿Están de acuerdo con la participación libre y voluntaria en este ejercicio?  
Siendo las 12:00 pm, voy a presentar a los miembros del grupo de investigación Natalie Chávez y Marilyn Choquecota. Sin más preámbulos vamos a empezar”.

**B. Presentación de los participantes (icebreaker):**

\* Los participantes estarán identificados y mencionarán sus edades. La dinámica inicial es "Dos verdades y una mentira", la cual es una actividad en la que los participantes se presentan diciendo dos cosas acerca de sí mismos que son ciertas y una que no lo es. Los demás participantes tratarán de adivinar qué afirmación es una mentira. (mencionar ejemplo)

**C. Preguntas:**

**a. Comportamiento y frecuencia de compra:**

- ¿Cuántas veces al mes van a comprar ropa a una tienda aproximadamente?
- ¿Cuál es la tienda que visitas con mayor frecuencia?¿Por qué?
- ¿Manejas un presupuesto cada vez que vas a comprar ropa?
- ¿Planificas tus compras antes de realizarlas? ¿Por qué?
- ¿Cuántas prendas te llevas en una compra aproximadamente?
- ¿Qué aspectos consideras relevante para realizar tu compra?(calidad, tallas, precios, diseños, etc)
- ¿Has realizado compras online?
- ¿Cuántas veces al mes compras ropa online aproximadamente?
- ¿Cuál es o son la tienda/s en la que realizas tus compras online?
- ¿Qué marcas de ropa peruana conocen? Mencionen sus preferidas
- ¿Cómo te enteras de estas tiendas?

**b. Conocimiento de Wuman**

- ¿Cómo te enteraste de la existencia de Wuman?

**Figura G5: Focus group Arequipa (continuación)**

- ¿Conoces todas las tiendas de Wuman? ¿Cuáles conoces?
- ¿Se te hace accesible llegar a alguna tienda de Wuman?
- ¿Cuánto tiempo pasó desde que te enteraste hasta que te fuiste a la tienda?
- ¿Qué te motivó ir a Wuman?

**c. Calificación del servicio Wuman**

- Al ingresar al establecimiento de Wuman. ¿Se acercan a atenderte apenas te ven entrar? ¿Qué les parece la atención brindada?
- ¿Crees que están bien ubicadas las tiendas de Wuman?
- ¿Han realizado alguna recomendación / sugerencia a la tienda?
- ¿Qué es lo que más valoran de Wuman?
- En una palabra, ¿Cómo describirían a la tienda Wuman?
- ¿Cuál es la marca que prefieres dentro de la tienda Wuman?
- ¿Has llegado a recomendar Wuman a algún amigo/a?
- ¿Consideran que la tienda Wuman mantiene una relación con sus clientes? ¿Por qué medios se comunican con ustedes?
- ¿Han realizado algún reclamo a wuman? ¿Fue atendido?
- ¿Cambiarías algo de Wuman?

**d. Conocimiento Celestina**

- ¿Has comprado prendas de la marca Celestina? ¿Por qué?
- ¿Como te enteras que Celestina saca un nuevo modelo?
- ¿Cuánto tiempo pasó desde que te enteraste hasta que te fuiste a la tienda?
- ¿Tienes la necesidad de tener una prenda de Celestina cada vez que sacan un nuevo modelo?
- ¿Siempre que van a comprar a la tienda Wuman, compran al menos un producto de Celestina?

**e. Calificación del servicio Celestina**

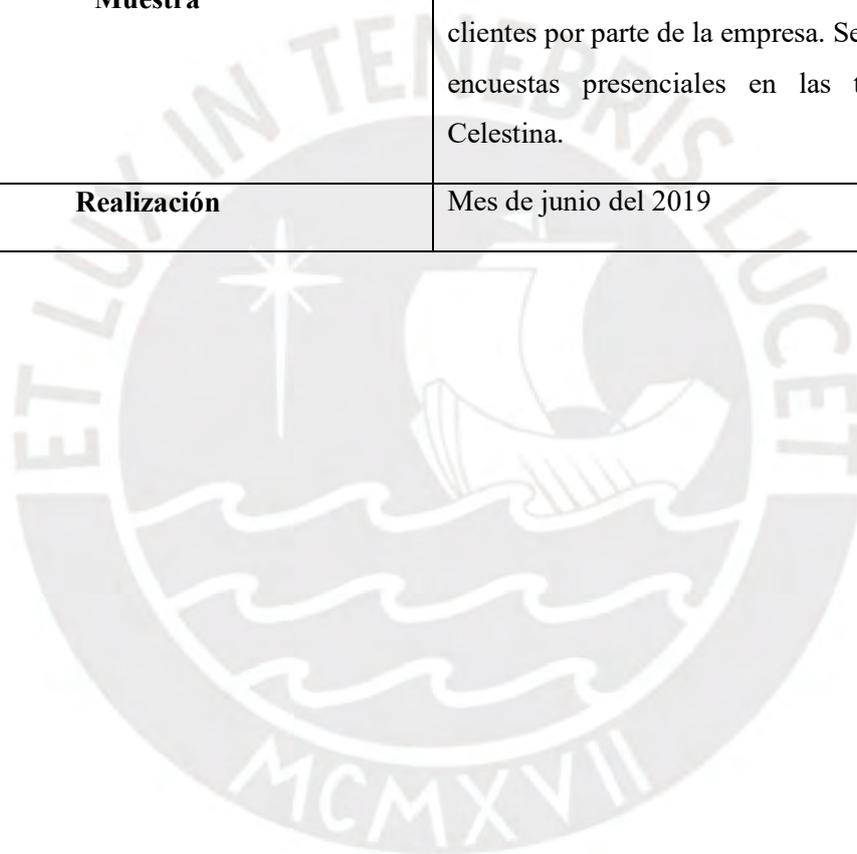
- ¿Crees que están bien ubicados el espacio que ocupa Celestina dentro de las tiendas de Wuman?
- ¿Han realizado alguna recomendación / sugerencia a la marca?
- ¿Qué es lo que más valoran de Celestina?
- En una palabra, ¿Cómo describirían a Celestina?
- ¿Has llegado a recomendar Celestina a algún amigo/a?
- ¿Consideran que la marca Celestina mantiene una relación con sus clientes? ¿Por qué medios se comunican con ustedes?
- ¿Han realizado algún reclamo a Celestina? ¿Fue atendido?
- ¿Cambiarías algo de Celestina?

**f. Canales de compra en Celestina**

- ¿Has realizado compras online (por whatsapp) en Celestina?
- ¿Qué opinan de las redes sociales que tiene Celestina? ¿Cuál visitan más?

**Tabla G1: Ficha técnica de las encuestas a clientes**

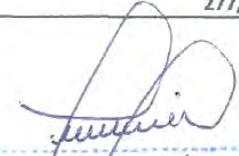
<b>Metodología</b>	Se utilizó la técnica de encuestas y se preparó guía de preguntas.
<b>Universo</b>	Mujeres entre los 13 a 24 años de Lima
<b>Muestra</b>	No se usó muestra probabilística aleatoria, debido a la ausencia de base de datos de los clientes por parte de la empresa. Se realizaron encuestas presenciales en las tiendas de Celestina.
<b>Realización</b>	Mes de junio del 2019



## ANEXO H: Información financiera de Celestina

Tabla H1: Estados de ganancias y pérdidas año 2017

INCOAZE SAC FABRICACION Y COMERCIALIZACION PRENDAS VESTIR R.U.C.: 20557683829	
<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</b> Expresado en Soles	
Ventas Netas o Ingresos por Servicios	1,591,568.00
( - ) Dcstos Rebajas y Bonif. Concedidas	
<b>Ventas Netas</b>	<b>1,591,568.00</b>
( - ) Costo de Ventas	-527,206.90
<b>Resultado Bruto</b>	<b>1,064,361.10</b>
( - ) Gastos de Ventas	-193,954.81
( - ) Gastos de Administración	-593,354.25
<b>Resultado de Operación</b>	<b>277,052.04</b>
Gastos Financieros	
Ingresos Financieros Gravados	
Otros Ingresos Gravados	
Otros Ingresos No Gravados	
Enajenación de Valores y Bienes del A.F	
Costo Enajenación de Valores y B. A. F.	
Gastos Diversos	
REI del Ejercicio	
<b>Resultados antes de Participaciones</b>	<b>277,052.04</b>
( - ) Distribución Legal de la Renta	
<b>Resultado antes del impuesto</b>	<b>277,052.04</b>
( - ) Impuesto a la Renta	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>277,052.04</b>



Luis A. Pérez Zegarra  
 C.P.C. Mat. 11134  
 Contador Público Colegiado

**Figura H2: Estados de ganancias y pérdidas año 2018**

INCOAZE SAC FABRICACION Y COMERCIALIZACION PRENDAS VESTIR R.U.C.: 20557683829 Regimen Especial de Renta	
	<u>2018</u>
Ventas Netas o Ingresos por Servicios	2,181,172.00
( - ) Dcstos Rebajas y Bonif. Concedidas	<u>-85,855.12</u>
<b>Ventas Netas</b>	<b>2,095,316.88</b>
( - ) Costo de Ventas	<u>-763,906.43</u>
<b>Resultado Bruto</b>	<b>1,331,410.45</b>
( - ) Gastos de Ventas	-455,500.94
( - ) Gastos de Administración	<u>-678,335.34</u>
<b>Resultado de Operación</b>	<b>197,574.17</b>
Gastos Financieros	-10,494.95
Ingresos Financieros Gravados	
Otros Ingresos Gravados	
Otros Ingresos No Gravados	
Enajenación de Valores y Bienes del A.F	
Costo Enajenación de Valores y B. A. F.	
Gastos Diversos	-5,698.45
REI del Ejercicio	
<b>Resultados antes de Participaciones</b>	<u><b>181,380.77</b></u>
( - ) Distribución Legal de la Renta	
<b>Resultado antes del impuesto</b>	<u><b>181,380.77</b></u>
( - ) Impuesto a la Renta	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<u><u><b>181,380.77</b></u></u>



**Luis A. Pérez Zegarra**  
 C.P.C. Mat. 11134  
 Contador Público Colegiado

## ANEXO I: Matriz de consistencia

Tabla II: Matriz de consistencia de la investigación

MATRIZ DE CONSISTENCIA CELESTINA								
<b>AUTORES:</b>	SOFÍA SALAS, MARILYN CHOQUECOTA, NATALIE CHÁVEZ							
<b>TÍTULO:</b>	El capital relacional como medio de crecimiento de una pequeña empresa del Emporio Comercial de Gamarra: Caso Celestina							
<b>PREGUNTA GENERAL</b>	¿Cómo la gestión del capital relacional permite el crecimiento empresarial de Celestina?							
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar la gestión del capital relacional como medio de crecimiento empresarial de Celestina.							
<b>HIPÓTESIS</b>	La gestión del capital relacional de Celestina permite su crecimiento empresarial							
<b>PREGUNTAS ESPECÍFICAS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>MODELOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>SUB VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>			
a) ¿Qué mencionan los modelos de crecimiento empresarial?	a) Realizar un análisis de los modelos de crecimiento empresarial.	Modelo de crecimiento de Churchill Lewis	Existencia	-	Número de clientes potenciales			
			Supervivencia					
			Éxito		Rentabilidad			
			Despeque					
			Madurez		Control financiero			
			Modelo de crecimiento de Greiner		Creatividad			
					Dirección	Crisis de liderazgo		
					Delegación	Crisis de autonomía		
		Coordinación			Crisis de control			
		Colaboración			Crisis de papeleo			
		Alianzas			Crisis de crecimiento			
		b) ¿Qué elementos	b) Realizar un análisis de los		Modelo Intellectus	Relación con clientes	-	-

componen el capital relacional?	elementos que componen el capital relacional		Relación con proveedores		
			Relaciones con Instituciones del mercado		
			Relaciones con aliados		
			Relaciones con competidores		
			Relaciones con empleados		
			Relaciones con medios de comunicación		
			Reputación corporativa		
		Modelo Technology Broker	Activos de mercado	-	-
			Activos humanos		
			Activo de propiedad intelectual		
			Activos de infraestructura		
		Modelo Navegador de Skandia	Capital humano	-	-
			Capital del proceso		
			Capital del cliente		

		Modelo Intellect	Capital Humano	-	-
			Capital Estructural		
			Capital Relacional		
		Modelo de cuadro de mando integral	Perspectiva de procesos	-	-
			Perspectiva de clientes		
			Perspectiva de formación		
		Modelo de la universidad de West Ontario	Capital estructural	-	-
			Capital relacional		
		Capital Relacional	Relación con clientes	Lealtad de clientes	Nº medio de productos por cliente
Nº de ventas repetitivas					
Edad media de la base de clientes					
Satisfacción del cliente	Crecimiento anual de los productos por cliente				
	Variación de reclamaciones registradas respecto al año anterior				
	Nº de clientes perdidos al año				

					Tasa de mejora del índice de satisfacción del cliente
				Procesos de relación con clientes	Nº de procesos y sistemas de investigación de clientes
					Nº de canales de comunicación utilizados para relaciones con los clientes
					Nº de sugerencias anuales de los clientes para el diseño y desarrollo de productos
				Red de distribución	Nº de puntos de venta
					Nº de canales alternativos de distribución
			Relación con los proveedores	Formalización de la relación con los proveedores	Número de acuerdos y proyectos conjuntos con proveedores
					Antigüedad media de la relación con proveedores
					% de personal de la organización trabajando en

					centros del proveedor
					Nº de proveedores que superan un X% del coste total de producción
				Soporte Tecnológico	Nº de procesos automatizados e integrados con los proveedores
					Nº de herramientas o plataformas tecnológicas conjuntas
				Personalización de productos y servicios	Nº de productos y servicios adaptados específicamente a la empresa/ Total de productos y servicios ofrecidos por proveedores
				Capacidad de respuesta del proveedor	Número de incidencias en la relación con los proveedores
					Nº de propuestas innovadoras del proveedor
					Tiempo medio de realización de pedidos
			Relación con competidores y aliados	Base de aliados	Nº de alianzas con entidades nacionales

				Procesos de relación con competidores y aliados	Nº de acuerdos de colaboración con competidores
					Nº de proyectos conjuntos con competidores
				Solidez de las alianzas	Antigüedad media de las alianzas
					Nº de personas dedicados a alianzas / Total plantilla
					Nº de alianzas fallidas / Total alianzas en los últimos x-años
					Nº de grupos de trabajo en colaboración con los aliados
				Beneficios de las alianzas	Variación de ventas / Inversión de la alianza
					Variación del coste de lanzamiento de un nuevo producto derivado de la constitución de una alianza
					Reducción del tiempo de lanzamiento de un nuevo producto derivado de la

					constitución de una alianza
			Relación con empleados	Antigüedad y fidelización del empleado	Tasa de rotación de empleados
					Edad media de la base de empleados
					Media de años de los empleados en la organización
			Satisfacción del empleado	Satisfacción del empleado	Nº de empleados perdidos al año
					Tasa de mejora del índice de satisfacción del empleado
			Procesos de relación con empleados	Procesos de relación con empleados	Nº de canales de comunicación utilizados para relaciones con los empleados
					Nº de sugerencias anuales de los empleados para la mejora de la organización
d) ¿Cuál es el impacto de la gestión del capital relacional de Celestina?	d) Analizar el impacto de la gestión del capital relacional en Celestina.	Medida de crecimiento	Activo total neto	-	Diferencia entre activo total menos pasivo total
			Número de empleados	-	Variación de la cantidad de empleados anual
			Volumen de ventas	-	Variación de ventas anual.

					Margen de contribución
					Margen bruto
			Inversión	-	Ventas anuales Celes/Inversión total anual
					Inversión total proyecto Wuman/Inversión
					Utilidad neta/total ingresos por tienda suman

